Joe Navarro
mit Toni Sciarra Poynter

Menschen verstehen und lenken

Ein FBI-Agent erklärt, wie man Körpersprache für den persönlichen Erfolg nutzt

mvgverlag

Joe Navarro
mit Toni Sciarra Poynter

Menschen verstehen und lenken

Joe Navarro
mit Toni Sciarra Poynter

Menschen verstehen und lenken

Ein FBI-Agent erklärt, wie man Körpersprache für den persönlichen Erfolg nutzt

mvgverlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über **http://d-nb.de** abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:
joenavarro@mvg-verlag.de

4. Auflage 2012

© 2011 by mvg Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Die englische Originalausgabe erschien 2010 bei HarperCollins unter dem Titel *Louder than Words*.
© 2010 by Joe Navarro. All rights reserved.
This edition published by arrangement with Harper Business, an imprint of HarperCollins Publishers, LLC.

Illustrationen by Donald Bruce Poynter

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Dr. Kimiko Leibnitz, Würzburg
Redaktion: Nicole Luzar, Betzenstein
Umschlaggestaltung: Maria Wittek, München
Umschlagabbildung: iStockphoto
Satz: HJR, Jürgen Echter, Landsberg am Lech
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86882-239-7
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86415-179-8

Weitere Informationen zum Verlag finden sie unter

www.mvg-verlag.de
www.facebook.com/mvgverlag.de
www.twitter.com/mvgverlag

Meiner Frau Thryth

– J. N.

Meinem Vater

– T. S. P.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung 9

Teil I
Die Grundlagen nonverbaler Intelligenz 15

1. Die Wirkung des Nonverbalen 17

2. Das Modell von Behagen und Unbehagen 35

3. Wie der Körper spricht 51

Teil II
Angewandte nonverbale Intelligenz 99

4. Die Macht Ihres Verhaltens 101

5. Die Macht des Aussehens 125

6. Der äußere Eindruck: wie Ihr Unternehmen in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird 151

7. Situatives nonverbales Verhalten: die besten Methoden für optimale Ergebnisse 185

8. Nonverbale Gefühlsäußerungen 217

9. Was ist mit Täuschungen? 239

Nachwort 253

Danksagung 257

Bibliografie 261

Stichwortverzeichnis 267

Einleitung

Stellen Sie sich vor, Sie wüssten, was andere denken, fühlen oder planen. Stellen Sie sich vor, Sie wären in der Lage, Ihre Mitmenschen mitzureißen und zu beeinflussen. Stellen Sie sich vor, Sie besäßen die Fähigkeit, Probleme oder Konfliktpotenziale auf Anhieb zu erkennen. Stellen Sie sich vor, Sie könnten mehr Selbstvertrauen, Souveränität und Mitgefühl ausstrahlen und somit Ihre Wirkung auf andere verbessern.

Wir sprechen hier von nichts Geringerem als der Fähigkeit, unsere Mitmenschen wirklich von Grund auf zu verstehen. In der heutigen Geschäftswelt, in der Selbstvertrauen, Fingerspitzengefühl und Intuition eine wichtige Rolle spielen, erhalten Sie dadurch einen unschätzbaren Vorteil.

Glücklicherweise besitzen wir alle von Natur aus die wichtigen – und dennoch selten genutzten – Fähigkeiten, andere Menschen (richtig) einzuschätzen und zu beeinflussen; darüber hinaus sind wir zu weiteren enormen Leistungen in der Lage. Dieses Buch will zeigen, wie man diese grundlegenden Gaben, die jedem zur Verfügung stehen, aber nur von wenigen genutzt werden, zu einer einzigen Fähigkeit bündeln und nutzbar machen kann: die lautlose und dennoch durchdringende Kraft der *nonverbalen Intelligenz*.

Die Welt verständigt sich unablässig auf nonverbalem Weg. Unsere Mimik und Gestik, die Art, wie wir sprechen, unsere Gefühle zeigen, uns kleiden, die materiellen Dinge, mit denen wir uns umgeben, unsere bewussten und unbewussten Verhaltensweisen und Einstellungen – selbst die Umgebung, in der wir uns aufhalten – vermitteln auf nonverbale Weise Informationen über uns selbst.

Nonverbale Intelligenz ermöglicht uns, diese universale Sprache fließend und punktgenau zu deuten und anzuwenden. Wollte man einen aktuellen Vergleich bemühen, ließe sich nonverbale Intelligenz mit einem Computer-

programm gleichsetzen: Sie ist enorm leistungsfähig, aber die meisten von uns nutzen nur wenige Anwendungen und erkennen nicht, dass sie noch viele andere wertvolle Eigenschaften besitzt, die uns dabei helfen können, effizienter zu kommunizieren und unsere Ziele leichter zu erreichen. Wie jede Software muss auch die nonverbale Intelligenz aktiviert, ausgeführt, gelegentlich aktualisiert und auf die individuellen Bedürfnisse des Nutzers zugeschnitten werden. In diesem Buch möchte ich Ihnen zeigen, wie Sie Zugriff auf das volle Potenzial und die Kraft der nonverbalen Kommunikation erhalten und Ihre diesbezüglichen Fähigkeiten im Berufs- wie auch im Privatleben verbessern.

Mit nonverbaler Kommunikation zum Erfolg

Wir alle haben in unserem beruflichen Leben schon einmal Situationen erlebt, die unproduktiv oder frustrierend waren oder uns zur Weißglut getrieben haben. Weniger bekannt ist jedoch, dass ungünstige nonverbale Verhaltensweisen für solche Situationen maßgeblich mitverantwortlich sind: die Art und Weise, wie man jemandem die Hand gibt, wie ein Neukunde begrüßt wird, die Sprechgeschwindigkeit, eine unbewusste arrogante Haltung, selbst die Menüführung der Firmenwebseite spielen eine nicht zu unterschätzende Rolle. In diesem Buch werden Sie etwas darüber lernen, wie oft schon kleine Verhaltensnuancen, die in Sekundenbruchteilen wahrgenommen werden, über Erfolg oder Misserfolg Ihrer geschäftlichen Bemühungen entscheiden können. Sie werden ebenfalls lernen, diese Nuancen bei Ihren Gesprächspartnern wahrzunehmen, um detaillierte Informationen über Ihre Mitmenschen zu erlangen: wie kooperativ sie sein werden, wie intolerant oder aufgeschlossen sie sind und ob es sich lohnt, ihnen Ihre Aufmerksamkeit zu widmen.

Sie werden lernen, nonverbale Kommunikation zu nutzen, um Ihre Position in einer Organisation zu festigen und sich als geeigneter Kandidat für eine Beförderung zu empfehlen. Wir haben jeden Tag die Möglichkeit, uns positiv zu präsentieren oder ins Fettnäpfchen zu treten. Sie werden lernen, das Verhalten von Kunden, Kollegen und Vorgesetzten zu deuten und zu erkennen, wann die Vorzeichen günstig stehen – und wann Ärger im Verzug ist.

Sie werden entdecken, wie man nonverbales Verhalten nutzt, um andere zu motivieren und ein positives Arbeitsklima zu schaffen, das die besten und klügsten Köpfe auf Ihre Seite zieht. Sie werden begreifen, wie man die Wahrnehmung von Menschen steuert, um in Ihrem jetzigen Job dauerhaft Erfolg zu haben oder bei einem Bewerbungsgespräch eine gute Figur abzugeben. Und darüber hinaus werden Sie erfahren, wie Unternehmen und andere Organisationen nonverbal kommunizieren, und in diesem Zusammenhang lernen, wie man der Öffentlichkeit die richtigen Botschaften präsentiert.

Meine erste Begegnung mit nonverbaler Kommunikation

Mein Bewusstsein für Körpersprache entstand bereits in der Kindheit, als meine Familie aus Kuba in die Vereinigten Staaten kam. Ich war damals acht Jahre alt und sprach kein Wort Englisch. Mit einem Schlag wurde ich mit einem mir völlig fremden Alltag konfrontiert, ging zur Schule, versuchte, Freundschaften zu schließen und mich in der neuen Umgebung zurechtzufinden. Die Welt um mich herum konnte ich nur verstehen, indem ich die Gesichter und Körper der Menschen beobachtete und auf Anhaltspunkte hin absuchte, die Aufschluss darüber gaben, was sie dachten oder fühlten.

Aus dieser Überlebensstrategie heraus entwickelte sich eine lebenslange Beschäftigung mit diesem Thema und letztlich auch eine berufliche Karriere. Beim FBI lernte ich, die Bedeutung menschlichen Verhaltens schnell und akkurat zu bewerten, um möglichst zügig angemessene Maßnahmen einleiten zu können – die manchmal sogar über Leben und Tod entschieden. Darüber hinaus musste meine Einschätzung wissenschaftlich belegbar sein, damit sie auch vor Gericht einer eingehenden Prüfung standhielt. Und genau diese Fähigkeit möchte ich Ihnen beibringen.

Das wahre Spektrum nonverbaler Verhaltensweisen

Wir alle kennen stereotype Behauptungen wie »verschränkte Arme weisen auf innere Anspannung hin; der Blick nach links bedeutet, dass die betreffen-

de Person lügt«. Sie werden bald feststellen, dass beide Beispiele nicht nur unzutreffend sind, sondern auch eine sehr eingeschränkte Sichtweise auf das breite Spektrum nonverbaler Verhaltensweisen widerspiegeln.

In allen Lebensbereichen, von der Kindheit über unser Flirtverhalten bis hin zu den mannigfaltigen Situationen des Berufslebens, sind wir Bildern, Emblemen, Symbolen, Handlungen und Verhaltensweisen ausgesetzt, die Ideen, Gedanken, Botschaften und Gefühle auf nonverbale Weise übermitteln. Wir nutzen diese Taktiken auch selbst, um Aufmerksamkeit auf uns zu ziehen, um hervorzuheben, was unserer Meinung nach wichtig ist, unseren Worten Nachdruck zu verleihen und Dinge auszudrücken, die sich mit gesprochener Sprache nur schwer oder überhaupt nicht vermitteln lassen.

Selbst verbale Kommunikation besitzt eine nonverbale Komponente: Der Tonfall, der Sprachstil, die Klangmelodie, die Lautstärke und Sprechdauer sind mindestens ebenso wichtig wie der Inhalt der Äußerung; dasselbe gilt für Sprechpausen – und sogar für das, was in einer Situation nicht gesagt wird.

Im Geschäftsleben sind auch die Umgebung, in der eine Besprechung oder ein Vortrag stattfindet, das äußere Erscheinungsbild des Firmengebäudes – seine Architektur, eventuell vorhandene Kunstobjekte, die Dekoration und Beleuchtung – Bestandteile des nonverbalen Kommunikationsprozesses. Auch Farben spielen in diesem Zusammenhang eine Rolle, ebenso wie scheinbar unwichtige Details wie die Lage des Empfangsschalters und ob das Sicherheitspersonal sitzt oder steht. All diese Faktoren tragen dazu bei, der Öffentlichkeit ein bestimmtes Image zu vermitteln.

Auf einer persönlichen Ebene wissen wir, dass unsere Bewegungen, unsere Mimik und unsere Kleidung etwas über uns aussagen, aber wir senden auch nonverbale Signale durch die Art und Weise, ob bzw. wie wir auf unser äußeres Erscheinungsbild achten, ob wir Piercings oder Tätowierungen zur Schau stellen bzw. wie (und selbst wo) wir stehen, sitzen oder uns anlehnen. All das entscheidet mit darüber, was wir anderen über unsere Gefühle, Gedanken und Absichten mitteilen, und somit darüber, wie wir von anderen wahrgenommen werden.

Selbst ein so unscheinbares Detail wie die Tatsache, dass man einen Rucksack statt eines Aktenkoffers trägt kann Bände sprechen, ebenso wie das Design unserer Visitenkarte etwas über unsere Persönlichkeit aussagt.

Die Farben, die wir für PowerPoint-Präsentationen wählen; das Design und die Geschwindigkeit, mit der sich unsere Webseite aufbaut; (die offiziellen und inoffiziellen) Kleidervorschriften unserer Firma und ob Abweichungen gestattet sind; ob man eine Reversnadel trägt; wie ordentlich der Schreibtisch ist; selbst um welche Uhrzeit Sie jeden Tag am Arbeitsplatz erscheinen – das alles sind nonverbale Verhaltensweisen, die ständig Auskunft über Sie und Ihr Unternehmen geben.

Zu den nonverbalen Verhaltensweisen zählen ebenfalls nicht greifbare Dinge wie die innere Einstellung, Vorbereitung, Bescheidenheit, Ausstrahlung und der Verhandlungsstil. Auch diese Dinge üben einen nachhaltigen Einfluss auf die Außenwahrnehmung aus, vor allem wenn man eine Führungsposition bekleidet.

Sie müssen sich nur einmal einige herausragende Persönlichkeiten aus der Wirtschaft und Politik etwas näher ansehen, um zu erkennen, wie meisterhaft sie die Regeln der nonverbalen Kommunikation beherrschen. Wenn wir uns positiv über ihre Souveränität, ihr Charisma, ihr Mitgefühl und ihre Führungsqualitäten äußern, dann meinen wir in Wirklichkeit meist ihr nonverbales Verhalten. Dasselbe gilt auch für ganze Unternehmen: Wenn wir über Dinge wie Firmenimage, Branding, Halo-Effekt, Wiedererkennungswert, Zugkraft, Service, Kundenfreundlichkeit und Öffentlichkeitswirksamkeit sprechen, dann reden wir letztlich über nichts anderes als über nonverbales Verhalten.

Wider das Mittelmaß

Ich habe – mit anhaltender Ehrfurcht – die ungeheure Kraft nonverbaler Verhaltensweisen beobachtet, sie kennengelernt und verinnerlicht, um mehr über uns Menschen als solche zu erfahren. Ich habe Situationen erlebt, in denen anständige Menschen scheiterten, weil ihnen die nonverbalen Signale entgingen, die ihnen zu Erfolg, Wohlergehen oder Sicherheit hätten verhelfen können. In meiner Dienstzeit als FBI-Agent sowie später als Berater, als großer Akteur bei kleinen Ereignissen und als sehr kleiner Akteur bei großen Ereignissen, konnte ich viele solcher Tragödien, in denen es buchstäblich um Leben und Tod ging, hautnah miterleben; Verhaltensweisen, die über

Freispruch oder Haft entschieden, oder Reaktionen, die entweder zu einer herben Niederlage oder zu einem triumphalen Erfolg führen konnten. Weil ich diese Untersuchungen nicht unter Laborbedingungen, also nicht als Experiment durchführte, sondern in hochbrisanten realen Situationen, war es mir möglich zu analysieren, wie menschliches Verhalten in bestimmten Situationen dazu verwendet wurde, um Gutes oder Schlechtes, Erfolge oder Misserfolge, Durchschnittliches und Überragendes herbeizuführen.

Auch nachdem ich das FBI verlassen hatte, übte die allgegenwärtige Präsenz nonverbaler Kommunikation samt ihrer Widersprüchlichkeiten eine enorme Faszination auf mich aus. Nonverbale Verhaltensweisen sind zum Teil so alltäglich und offensichtlich, dass man sie schon gar nicht mehr zur Kenntnis nimmt. Sie verstärken unsere Worte und Taten auf eine vielschichtige Weise, die aber trotzdem schwer greifbar ist. Sie werden überall auf der Welt verstanden, ihr Einfluss wird jedoch deutlich unterschätzt. Sie werden überall verstanden, doch nur sehr wenige – meist sehr erfolgreiche – Menschen nutzen sie auch gezielt für ihre Zwecke. Sie bewirken auf nicht greifbare Weise überaus greifbare Erfolge. Sie sind so subtil wie ein Blinzeln, können aber Beziehungen grundlegend verändern, denn nonverbale Signale wirken oft nachhaltiger als Worte.

Werden nonverbale Signale richtig eingesetzt, sind sie ein probates Mittel, um unsere Handlungen, Worte, Gedanken und Ziele zu einer harmonischen Einheit zu verschmelzen, andere auf unsere Seite zu bringen und Allianzen zu schmieden. Sie fördern Vertrauen, Wohlbefinden, Produktivität und Respekt. Sie einen mehr, als sie trennen; sie verbinden mehr, als sie entfremden; sie mobilisieren das Beste in jedem Einzelnen und tragen somit zum Gemeinwohl bei. Und deshalb ist nonverbale Intelligenz ein so machtvolles Instrument für den beruflichen Erfolg.

Teil I

Die Grundlagen nonverbaler Intelligenz

1. Die Wirkung des Nonverbalen

Sie haben Termine bei zwei verschiedenen Finanzberatern vereinbart, um die beste Anlagestrategie für Ihre hart verdienten Ersparnisse zu besprechen. Beim Betreten des ersten Bürogebäudes fällt Ihnen auf, dass die Büsche am Eingang dringend gestutzt werden müssten und an den Drehtüren Fingerabdrücke prangen.

Am Empfangsschalter schiebt Ihnen der zuständige Wachmann gelangweilt die Besucherliste zu. Sie kennen die Prozedur: Sie melden sich an, legen Ihren Personalausweis vor und warten, während ein Anruf in die obere Etage erfolgt. Im Anschluss daran gibt der Posten Ihnen mit einem lässigen Winken zu verstehen, wo sich die Aufzüge befinden.

Oben angekommen stoßen Sie auf eine Vorzimmerdame, die vollauf damit beschäftigt ist, ein hektisch blinkendes Anlagentelefon zu bedienen. Zwischen den Anrufen nennen Sie kurz Ihren Namen und Ihr Anliegen. Sie weist auf einen Stuhl, auf dem Sie Platz nehmen. Dann beginnen Sie, in den Zeitschriften zu blättern, die dort auf dem Tisch ausliegen.

Sie warten zehn Minuten und wollen gerade fragen, ob Sie das WC benutzen können, als Ihr potenzieller Berater die Szene betritt. Seine hochgekrempelten Ärmel und die lose gebundene Krawatte lassen darauf schließen, dass der Morgen für ihn bereits recht hektisch verlaufen ist. Nachdem er Ihnen hastig die Hand geschüttelt hat, folgen Sie ihm in sein Büro.

Dort klingelt bereits das Telefon. Er greift zum Hörer, während er Sie gleichzeitig mit einer Geste dazu auffordert, Platz zu nehmen. Sie setzen sich und versuchen, angestrengt wegzuhören, während der Berater telefoniert. Schließlich legt er auf, und Ihre Unterredung beginnt.

Der zweite Termin sieht wie folgt aus: Die Fenster am Gebäude sind blitzblank. Die Fassade ist frisch gestrichen, die Grünanlage perfekt gepflegt.

Am Empfangsschalter nehmen Sie wohlwollend zur Kenntnis, dass Sie bereits erwartet werden: Ihr Name steht auf der Besucherliste. Ein kurzer Blick auf Ihren Personalausweis, und schon geht es mit dem Aufzug nach oben.

Die Vorzimmerdame telefoniert gerade, als Sie an sie herantreten. Sie beendet das Gespräch, legt auf, blickt Sie freundlich an und begrüßt Sie mit einem »Guten Morgen. Wie kann ich Ihnen helfen?«.

Sie nennen Ihren Namen und Ihr Anliegen. Sie bittet Sie darum, Platz zu nehmen, während sie den Berater über Ihr Eintreffen informiert. Sie setzen sich und schmökern ein wenig in den Firmenbroschüren, die auf dem Tisch ausliegen.

Es vergehen keine fünf Minuten, bis Ihr Ansprechpartner kommt und im Herannahen sein Jackett zuknöpft. Er begrüßt Sie mit einem freundlichen Lächeln und einem festen Händedruck, bevor Sie gemeinsam in sein Büro gehen.

Dort befinden sich einige Stühle, und Ihr Berater überlässt Ihnen die Wahl, wo Sie sitzen möchten. Sie sind überrascht, als Sie feststellen, dass Ihr Lieblingsgetränk schon für Sie bereitsteht. Da erinnern Sie sich plötzlich: Sie erhielten vor Kurzem einen Anruf, in dem der Gesprächstermin bestätigt wurde und man Sie fragte, was Sie gerne trinken. Sie nehmen beide Platz und beginnen die Besprechung.

Sicher können Sie sich mittlerweile denken, worauf ich hinauswill: Angenommen, dass alle anderen Umstände mehr oder weniger gleich sind, wem würden Sie Ihr Geld lieber anvertrauen?

Was vielleicht nicht auf den ersten Blick auffällt, ist, dass in beiden Szenarien fast alle entscheidenden Elemente *nonverbaler Natur* sind:

- das Erscheinungsbild der Gebäudeanlage
- die Effizienz und Höflichkeit des Sicherheitspersonals
- ob man mit Ihnen spricht oder gestikuliert
- ob die Vorzimmerdame Ihnen ihre volle Aufmerksamkeit schenkt (Zeit, Blickkontakt und Begrüßung)
- die Art des Lesematerials, das zur Verfügung steht
- die Wartedauer
- die Sorgfalt, die Ihr Gesprächspartner seinem Auftreten widmet
- die erste Begegnung mit Ihrer Kontaktperson und deren Handschlag

- Interesse an Ihrem Wohlbefinden (Sitzplatz, Getränke, Speisen)
- der Umstand, dass man Ihnen mehr Aufmerksamkeit schenkt als einem eingehenden Telefonanruf

Vielleicht sind Sie der Meinung, dass solche Dinge nur dem oberflächlichen, schönen Schein dienen. Aber rufen Sie sich einmal kurz die Gründe ins Gedächtnis, aus denen man üblicherweise eine geschäftliche Beziehung beendet. Oft sind es nämlich die kleinen zersetzenden Details – unerwiderte Anrufe, unbeantwortete E-Mails, ständige Verspätungen, das unangenehme Gefühl, dass die Kontaktperson entweder permanent in Eile, unorganisiert ist oder andere Klienten bevorzugt –, die unser Wohlwollen bzw. das in wirtschaftlichen Zusammenhängen unabdingbare Vertrauen untergraben und der ursprünglich positiven Beziehung ein Ende setzen. Oft sind wir uns gar nicht bewusst, wie frustrierend eine Beziehung geworden ist – bis eines Tages Verträge erneuert werden müssen, die Preise steigen, ein Konkurrent ein verlockendes Angebot unterbreitet oder ein durch Unachtsamkeit verursachter Fehler kostspielige Folgen hat und das Fass zum Überlaufen bringt.

Blitzeinschätzungen – schnelle Entscheidungen mit weitreichenden Folgen

Wir Menschen werden mit einem großen, anpassungsfähigen und lernbegierigen Gehirn geboren. Da wir hinsichtlich unserer physischen Erscheinung gravierende Mängel aufweisen (wir besitzen beispielsweise weder einen Panzer noch Klauen, Schnabel, Flügel oder Reißzähne, und besonders schnell sind wir auch nicht), mussten wir uns auf unsere geistige Flexibilität verlassen, um zu überleben: also auf unsere Fähigkeit, Situationen schnell einzuschätzen und auf der Grundlage der eingehenden Sinneseindrücke entschlossen zu reagieren, aus Erlebtem zu lernen und uns an das Gelernte zu erinnern. Wir gehen gewissermaßen mit eingeschaltetem Radar durch die Welt, wobei unsere Sinne einen unablässigen Strom von Eindrücken aufnehmen, den wir ebenso unablässig auswerten.

Viele Eindrücke empfangen und bewerten wir bewusst: Wir nehmen jemanden zur Kenntnis, den wir attraktiv finden, und nähern uns dieser Per-

son, um einen genaueren Blick zu erhaschen. Wir riechen frisch gebackene Schokoladenkekse und verspüren den Drang, sie zu kosten. Wir hören, wie unser Vorgesetzter unseren Namen nennt, und treten an ihn heran, um in Erfahrung zu bringen, in welchem Zusammenhang dies wohl geschah. Andere Eindrücke empfangen und bewerten wir, ohne bewusst zu denken: Wir sehen einen heranrasenden Wagen und springen aus der Gefahrenzone. Wir treten einen Schritt zurück, sobald uns jemand zu dicht auf den Leib rückt. Wir gehen Menschen aus dem Weg, deren Verhalten oder Erscheinungsbild nicht der Norm zu entsprechen scheint. Kurzum, auf der Grundlage einer erstaunlich geringen Menge an Informationen treffen wir ständig Entscheidungen – und zwar in erstaunlich kurzer Zeit. Das ist es, was ich mit dem Begriff »Blitzeinschätzung« meine.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Thema begann in den 1990er-Jahren, als Studien zeigten, dass wir in der Lage sind, binnen kürzester Zeit sehr genaue Urteile über die Persönlichkeit von Menschen zu fällen, wofür oft schon ein Foto ausreichte, das den Probanden für wenige Sekunden (oder sogar noch kürzer) gezeigt wurde. Es hat sich herausgestellt, dass ein Großteil unserer Entscheidungen – von den Freunden, mit denen wir uns umgeben, bis hin zu der Art und Weise, wie wir unser Geld anlegen – auf der Basis von unbewussten Einflüsterungen getroffen wird, die aus einem sehr alten Bereich unseres Bewusstseins stammen, der uns nicht willentlich zugänglich ist. Dieses Bewusstsein ist ständig aktiv und umgeht unser logisches Denkvermögen, es arbeitet quasi im Hintergrund, dominiert aber dennoch unsere Wahrnehmungen. Blitzeinschätzungen liefern oft erstaunlich präzise Einblicke in unsere Mitmenschen: wie sie auf uns wirken, ihre Vertrauenswürdigkeit und ihre Gefühle uns gegenüber. Die meisten Daten, auf die wir uns im Rahmen jener in nur Millisekunden gefassten und doch so nachhaltigen Bewertungen stützen, sind nonverbaler Natur.

Nonverbales Verhalten: so naheliegend, dass man es übersieht

Mit diesem Buch möchte ich versuchen, die entscheidende – und dabei allzeit verfügbare – Komponente für Ihre persönliche Erfolgsformel beizusteu-

ern: die Fähigkeit, Kollegen und Mitarbeiter positiv zu beeinflussen, die nonverbalen Signale von Mitmenschen zu deuten und ihre Handlungen und Zielsetzungen schnellstmöglich zu durchschauen.

Eine Frage der richtigen Bewegungen: die Sache mit der Körpersprache

Nonverbales Verhalten umfasst ein großes Spektrum an Bewegungen und Gesten, die blitzschnell ablaufen können wie ein Augenflattern und so ausladend und erhaben sein können wie die Armbewegungen einer Ballerina; beispielsweise die Art, wie wir den Kopf neigen, oder auch die Richtung, in die unsere Füße zeigen – und selbstverständlich alles, was anatomisch dazwischen liegt. Es gibt zahlreiche bekannte Legenden darüber, was bestimmte Körpersignale angeblich bedeuten. Die Fähigkeit, Menschen zu »lesen«, ist eine seriöse Wissenschaft und kein billiger Taschenspielertrick. In den folgenden Kapiteln werden Sie lernen, wie Fachleute eine nonverbale Einschätzung vornehmen so wie ich damals in meiner Dienstzeit beim FBI, und Sie werden eine beeindruckende Fülle an Wissen darüber erwerben, wie man den menschlichen Körper liest, wenn er in geschäftlichen Besprechungen und im täglichen Leben zu uns »spricht«. Sie werden ebenfalls lernen, dass Körpersprache nur einer von mehreren Bestandteilen der nonverbalen Kommunikation ist.

Alles andere als oberflächlich: das äußere Erscheinungsbild

Es ist interessant, wie wir immer wieder betonen, das äußere Erscheinungsbild sei nebensächlich, vor allem wenn man bedenkt, wie sehr wir uns auf unser Äußeres konzentrieren (wir gehen mit der Mode; kaufen Antifalten-Cremes; sorgen uns um unser Gewicht; lästern darüber, welche Prominente sich wohl »unters Messer« gelegt hat; lesen in Boulevardblättern und Modezeitschriften, welche Stars und Sternchen am besten oder schlechtesten gekleidet sind usw.). Unsere scheinbar widersprüchliche Besessenheit ergibt jedoch Sinn, wenn man versteht, dass das äußere Erscheinungsbild ebenfalls

eine Form der nonverbalen Kommunikation ist. Der visuelle Kortex unseres Gehirns, also die Datenzentrale, die den visuellen Input bearbeitet, ist riesig und hat sich aus zwei guten Gründen zu einem Hauptbestandteil unseres Gehirns entwickelt: Überleben und Ästhetik. Uns fällt ja nicht nur der ungepflegte Kerl auf, der dicht neben unserem Wagen steht, sondern auch die hübsche junge Frau in der Parfümerieabteilung. Wir beobachten ständig, wie andere Menschen aussehen, und treffen auf der Grundlage der eingehenden visuellen Informationen Entscheidungen darüber, mit wem wir in Zusammenhang gebracht werden wollen – das führt sogar so weit, dass viele versuchen, den Stil von Prominenten nachzuahmen, der in Boulevardblättern und Zeitschriften als »neuer, heißer Modetrend« vorgestellt wird.

Unsere Vorliebe für Ästhetik und Schönheit ist tief in unseren Genen verwurzelt. In allen Kulturen gibt es eine Vorliebe für Schönheit, Gesundheit, Jugend, Ästhetik und Symmetrie, welche sich als evolutionäre Notwendigkeit erklären lässt. Wir wissen aus Studien, dass selbst Säuglinge bereits einen Sinn für Schönheit haben. Ästhetisch ansprechende, symmetrische Gesichter bringen Babys zum Lächeln; ihre Pupillen weiten sich in dem unbewussten Bemühen, den optischen Reiz möglichst umfassend aufzunehmen.

Wir legen ebenfalls großen Wert auf körperliche Präsenz und die Wirkung, die sie hervorruft. Aus eben diesem Grund sind Türsteher in der Regel große, ehrfurchtgebietende Gestalten. Wir haben eine biologische Vorliebe für Größe, was erklärt, warum unsere politischen Anführer häufig größer sind als der Durchschnitt der Bevölkerung.

Die Tatsache, dass das äußere Erscheinungsbild uns materielle Vorteile verschafft, wurde bereits sehr detailliert erforscht und wird als »Schönheitsdividende« bezeichnet. Wirtschaftswissenschaftler konnten nachweisen, dass attraktive Menschen tendenziell mehr verdienen und häufiger eingestellt bzw. befördert werden. Darüber hinaus wurde ebenfalls festgestellt, dass nicht nur die Arbeitnehmer selbst von einem attraktiven Äußeren profitieren, sondern auch ihre Arbeitgeber, denn die Anwesenheit optisch ansprechender Angestellter führt zu höheren Einkünften. Die Schönheitsdividende ist ein Geheimnis, um das Werbefachleute schon seit sehr langer Zeit wissen, und genau aus diesem Grund sieht man in Spots und Anzeigen so oft hübsche Gesichter – vor allem im Zusammenhang mit Schönheitsprodukten, aber auch bei praktisch jedem anderen Konsumgut.

Peter der Große – ein Modezar? Kasten 1

Peter der Große, der von 1682 bis 1725 als Zar über Russland herrschte, unternahm eine ausgedehnte Reise durch Westeuropa, die sogenannte Große Gesandtschaft, bei der er erkannte, dass seine Heimat im Hinblick auf Denkweisen und Bräuche rückständig war. Ihm war klar, dass er sein Volk nur nachhaltig modernisieren konnte, wenn er es schaffte, seine Landsleute innerlich wie äußerlich so zu verändern, dass sie sich mit dem Westen vergleichen konnten. Er begann mit den Bojaren (dem russischen Adel), die der übrigen Bevölkerung als Vorbild dienen sollten. Er setzte fest, dass sich die Männer von ihren langen Bärten und Haaren verabschieden mussten. Er forderte außerdem, dass sie ihre langen Gewänder gegen westlichere Kleidung wie etwa Hosen tauschen sollten (stellen Sie sich einen griechisch-orthodoxen Priester vor, und Sie erhalten eine ungefähre Vorstellung davon, wie die Kleidung in jener Zeit aussah). Da er in Westeuropa auf einer Schiffswerft gearbeitet hatte, wusste er, dass Hosen wesentlich praktischer waren, und er wollte, dass die Russen so innovativ und produktiv wie ihre westlichen Zeitgenossen wurden. Für den Fall, dass jemandem diese Neuerungen entgangen sein sollten, wurde die Abbildung einer idealen Tracht, die als »deutscher Stil« bezeichnet wurde, an den Stadttoren Moskaus angebracht, und jeder, der den neuen Kleidungsvorschriften nicht Folge leistete, wurde mit einer Geldstrafe belegt. Bald wurde es zu kostspielig, sich dem Geheiß des Zaren zu widersetzen. Eine Weigerung sich anzupassen wurde, auch beim Adel, mit einer Haftstrafe und einer Zwangsrasur quittiert. Widerstand war demnach zwecklos.

Peter der Große fing also an, sein Volk zu verändern, indem er zunächst seine Kleidung und sein Aussehen modifizierte. Als die Russen anfingen, sich selbst mit anderen Augen zu betrachten, begann sich auch ihre Denkweise zu ändern. Nach nur fünf Jahren hatte sich Russland dermaßen gewandelt, dass Besucher aus Westeuropa überrascht waren zu sehen, wie sehr sich die Russen nicht nur äußerlich, sondern auch innerlich angepasst hatten. Dieser radikale Einschnitt war nötig, damit Peter der Große seinen Einfluss in Westeuropa ausbauen und das Ansehen seines Reiches steigern konnte. Er wusste, dass im Westen vor allem zwei Dinge Macht symbolisierten: eine große Kriegsmarine und große Städte. Auf der Grundlage der neuen, modernen Denkweise, die nun im Volk Verbreitung fand, setzte er alles daran, diese beiden Ziele zu erreichen. Er baute eine große Kriegsmarine auf (die heute die zweitgrößte der Welt ist) und verlegte die Hauptstadt von Moskau nach Sankt Petersburg. Diese Stadt blieb in den nächsten 200 Jahren das politische und kulturelle Zentrum des Zarenreichs. In nur einer Generation entwickelte sich Russland von einem rückständigen Land zu einer Weltmacht, ein Beleg für das fortschrittliche Denken und die Erkenntnis des Zaren Pjotr Alexejewitsch Romanow, dass man seine Denkweise ändern muss, wenn man große Ziele erreichen will, und hierfür ist es nötig, das Selbstbild und die Selbstwahrnehmung der Menschen zu verändern – die mit dem äußeren Auftreten eng verquickt sind.

Unsere Konzentration auf Äußerlichkeiten ist vielleicht nicht fair, aber sie ist nur allzu menschlich, und wenn Sie die nonverbale Kommunikation wirklich beherrschen wollen, müssen Sie darauf achten, welchen äußeren Eindruck Sie und Ihre Mitmenschen aufeinander machen. Darauf werden wir in Kapitel 5 näher eingehen, wenn wir uns damit befassen, wie wir unser Erscheinungsbild positiv beeinflussen können.

Hören Sie, was ich sage? Gesprochene Sprache

Wie wir sprechen, kann auch die Art und Weise verändern, wie wir wahrgenommen werden und wie wirkungsvoll wir kommunizieren. Sie haben vielleicht noch nicht darüber nachgedacht, in welchem Verhältnis die gesprochene Sprache zur nonverbalen Kommunikation steht, aber es besteht durchaus eine Verbindung. Sie hat weniger etwas damit zu tun, was wir sagen, als vielmehr damit, wie wir es sagen. Gesprochene Sprache besteht nicht nur aus den Wörtern selbst bzw. ihrer Bedeutung, sondern auch aus (paralinguistischen) Eigenschaften wie unserer inneren Haltung, dem Tonfall, der Lautstärke, Geschwindigkeit, Betonung, eventuellen Sprachstörungen oder Pausen – selbst die Tatsache, ob wir sprechen oder es vorziehen zu schweigen lässt gewisse Rückschlüsse zu.

Ein prahlerischer, hastiger Sprecher fällt nicht so sehr wegen des Inhalts seiner Äußerungen negativ auf als vielmehr durch die Art und Weise, wie er sie vorträgt. Umgekehrt schätzen wir die beruhigende Art eines rücksichtsvollen und bewussten Redners, werden allerdings auch schnell ungeduldig, wenn jemand allzu langsam spricht. Dies sind nur einige wenige Beispiele für die nonverbalen Eigenschaften gesprochener Sprache. Sie werden aber schon bald feststellen, dass es auch jenseits der gesprochenen Sprache Aspekte der Kommunikation gibt, die unsere Fähigkeit zur Verständigung verbessern oder verstärken können.

Weniger ist manchmal mehr

Kasten 2

Schnell, wer war Edward Everett? Nein, es ist keine Schande, wenn Ihnen dieser Name nichts sagt. Edward Everett war Präsident der Harvard-Universität, Außenminister sowie Gesandter der USA in Großbritannien und einer der besten Redner des Landes. Drei Jahre vor seinem Tod wurde er im Rahmen eines überaus wichtigen und feierlichen Anlasses darum gebeten, die bedeutendste Rede seines Lebens zu halten. Diese Veranstaltung verfolgte das Ziel, einer Episode in der Geschichte der amerikanischen Nation zu gedenken, die von tiefem Leid und großen Opfern geprägt war, und den schrecklichen epischen Kampf spürbar zu machen, in dem sich die Bürger seinerzeit befanden. Vor einem Publikum, das schon seit Tagen darauf gewartet hatte, hielt Edward Everett eine gut zweistündige Rede (zwei Stunden und acht Minuten, um genau zu sein), die in jeder Hinsicht den Erwartungen entsprach, die an ihn als begnadeten Redner gestellt wurden. Bedauerlicherweise verhält es sich mit seiner Rede so wie mit seinem Namen: Niemand erinnert sich auch nur an ein einziges Wort.

Nachdem Everett geendet hatte, wurde der nächste Sprecher vorgestellt, und an seine Rede erinnert man sich erstaunlicherweise. Er sprach nicht einmal volle drei Minuten und fasste das hochkomplexe Thema, ebenso die zahllosen Opfer, in 272 Worten zusammen – gerade einmal zehn kurze Sätze. Seine Ansprache war so kurz, dass die anwesenden Fotografen nicht einmal Gelegenheit hatten, ihre Apparate bereit zu machen; deswegen existiert auch kein Bildmaterial von dieser denkwürdigen Rede. Aber seine Worte leben und hallen auch heute noch in uns nach. Die Rede begann mit der unwahrscheinlichsten aller Einleitungen, die seine Zuhörer sofort fesselte: »Vor 87 Jahren gründeten unsere Väter …«

Diese 272 Worte, nicht die vorangegangene zweistündige Ansprache, trafen den Nagel auf den Kopf. Lincolns Gettysburg Address, die anlässlich der Einweihung des Soldatenfriedhofs gehalten wurde, ist weltweit bekannt für ihre Schlichtheit und ihre Fähigkeit zu veranschaulichen, welchen hohen Preis Abertausende von Menschen zahlen mussten, um die Idee einer vereinten Demokratie am Leben zu erhalten. Diese außergewöhnliche Rede war von einem scharfen Verstand verfasst worden, der juristisch geschult und darin geübt war, Geschworene zu beeinflussen oder, wie in diesem Fall, seine aufmerksamen Zuhörer und eine innerlich tief zerrissene Nation. Lincoln verstand allzu gut, dass mehr nicht immer besser ist; die meisten Menschen schätzen es, wenn komplexe Sachverhalte einfach gehalten werden. Die Kürze einer Botschaft kann ihre Aussage sogar verstärken, die auf diese Weise umso länger im Gedächtnis haften bleibt.

Die nonverbale Kunst des Zuhörens

Um sein Gegenüber wirklich zu verstehen, sind zwei Dinge absolut unerlässlich: Einfühlsamkeit und aktives Zuhören. Das chinesische Schriftzeichen für »zuhören« ist vergleichsweise komplex; es besteht aus den Schriftzeichen für »Ohr«, »Augen«, »Herz« und »ungeteilte Aufmerksamkeit«. Es besteht ein himmelweiter Unterschied zwischen zuhören und einfühlsam zuhören.

Denken Sie an jemanden, den Sie gerne ins Vertrauen ziehen. Er oder sie ist vermutlich ein empathischer Zuhörer. Es gibt Studien, die belegen, dass Ärzte weniger häufig verklagt werden, wenn sie ihren Patienten achtsam lauschen, Mitgefühl zum Ausdruck bringen und beruhigende Gesten zeigen (zum Beispiel, indem sie Körperkontakt herstellen). Börsenmakler, die ihren Klienten aufmerksam zuhören können, werden seltener kritisiert, wenn sich eine Investition als unprofitabel erweist oder die Aktienkurse fallen. Die Führungskraft, die ein offenes Ohr für die persönlichen oder beruflichen Probleme ihrer Angestellten hat, kann deren Loyalität bestärken, indem sie einfach zuhört, selbst wenn sie nicht aktiv zur Verbesserung der Situation beitragen kann.

Sprechen Sie mir nach

Eng verbunden mit dem aktiven Zuhören ist das verbale Spiegeln, das auf die Arbeit des bekannten Psychologen und Autors Carl Rogers (1902–1987) zurückgeht. Verbales Spiegeln ist eine einfache und dennoch erstaunlich wirksame therapeutische Methode, um schnell eine Verbindung zu einer anderen Person aufzubauen. Ich fand sie im Rahmen meiner FBI-Arbeit sehr hilfreich, um Kommunikationskanäle zu öffnen, die bei einer weniger empathischen Herangehensweise möglicherweise verschlossen geblieben wären.

Rogers vertrat die Auffassung, dass man eine effektivere therapeutische Beziehung aufbauen könne, wenn man jede Frage um die Psyche der betreffenden Person aufbaute. Er erreichte dies, indem er zuhörte, was seine Patienten zu sagen hatten, und diese Informationen dann wortwörtlich nutzte, um auf sie einzugehen. Wenn sein Patient »mein Zu Hause« sagte, spiegelte Rogers das sprachliche Verhalten des Patienten, indem er ebenfalls den Begriff »Zu Hause« verwendete statt beispielsweise »Haus«. Wenn der Patient

»mein Kind« sagte, verwendete Rogers ebenfalls das Wort »Kind« und nicht »Kleine« oder »Tochter«. Verbales Spiegeln ist ein hilfreiches Mittel in Tätigkeitsfeldern, in denen es wichtig ist, Rapport, also eine positive Verbindung, aufzubauen; dies gilt vor allem für Mediziner, Psychologen, Verkäufer, Finanzdienstleister und Politiker.

Bedauerlicherweise sind die meisten Menschen in sprachlicher Hinsicht sehr egoistisch und verwenden lieber ihre eigenen Termini, um ein Gespräch aufzubauen und zu gestalten. Um mit größtmöglicher Wirksamkeit zu kommunizieren, ist es allerdings ratsam, die Sprache seines Gegenübers zu verwenden; dadurch spiegelt man, was im Kopf des anderen vorgeht, und erzeugt mithin auf sprachlicher – und sogar auf psychischer – Ebene eine beruhigende Wirkung. Unversehens befinden Sie sich auf derselben Wellenlänge mit Ihrem Gesprächspartner.

Ich bin über 50 Jahre alt, und in meiner Jugend hatten wir »Probleme«, keine »Differenzen«. Wenn mich jemand fragt: »Herrschen auf Ihrer Seite diesbezüglich Differenzen?«, fühle ich mich weniger angesprochen als bei der Formulierung: »Haben Sie ein Problem damit?« Bei mir greifen »Differenzen« weniger, und ich gehe davon aus, dass viele Menschen meiner Generation, ebenso wie die noch älteren Semester, das genauso sehen.

Das Unvermögen, sprachliche Vorlieben zu spiegeln, begegnet mir oft in meinen Business-Seminaren. Die dort anwesenden Geschäftsleute nehmen an, ihre Klienten verstünden dieselben Fachbegriffe wie sie. Doch das muss nicht zwingend der Fall sein. Sie müssen aufmerksam zuhören. Wenn Ihr Klient also fragt: »Wie viel wird mich der Spaß kosten?«, sollten Sie es vermeiden, über das »Preisniveau« zu sprechen. Denn sonst reden Sie zwar, kommunizieren aber nicht wirkungsvoll und schon gar nicht mitfühlend und auf Augenhöhe. Wenn ein Klient sagt, dass »ihm die Wirtschaftslage Angst macht«, dann sollten Sie ihm vermitteln, dass Sie seine »Angst« nachvollziehen können; antworten Sie nicht mit Sätzen wie »Ich kann verstehen, dass Sie Bedenken haben«. Er hat keine »Bedenken«, sondern »Angst«! Indem Sie die Worte Ihres Gesprächspartners aufgreifen (das heißt also, sich auf Ihr Gegenüber konzentrieren und nicht auf sich selbst), geben Sie ihm zu verstehen, dass Sie sich voll und ganz in ihn hineinversetzen können. Die andere Person fühlt sich unbewusst auf einer tieferen Ebene verstanden und neigt dazu, umgekehrt auch empfänglicher auf Sie zu reagieren.

Ich lernte schon früh in meiner Karriere, wie wichtig es ist, einen gemeinsamen sprachlichen Nenner zu finden. Und zwar als ich einmal mit einem flüchtigen Straftäter zu tun hatte. Nachdem ich ihn in der Nähe von Kingman, Arizona, festgenommen hatte, fing er an, aus seinem Leben zu erzählen. Während wir zum Richter fuhren, griff ich im Verlauf des Gesprächs alle Begriffe auf, die er zuvor benutzt hatte: »unangenehm«, »peinlich«, »besorgt« und »ein guter Christ«. Ich versicherte ihm, dass ich verstand, dass ihm die ganze Sache *peinlich* war, dass es bestimmt *unangenehm* war, verhaftet zu werden, und dass er sicherlich *besorgt* war, was seine Mutter von ihm dachte, zumal er doch *ein guter Christ* war. Infolgedessen fasste er auf der kurzen Autofahrt nach Phoenix Vertrauen zu mir. Er gab Dinge preis, die anderen Ermittlern entgangen waren, einschließlich weiterer Opfer. Dieses Geständnis erhielt ich nicht, weil ich besonders klug war, sondern weil ich erkannt hatte, welche Macht die verbale Spiegelung zu entfalten vermag.

Hören Sie also auf Ihre Klienten, Patienten, Angestellten und Geschäftspartner, achten Sie auf die Begriffe, die sie verwenden, und nutzen Sie sie zu Ihrem Vorteil. Dasselbe gilt natürlich auch für Ihre Freunde und Ihre Familie. Sie werden feststellen, dass Sie als wesentlich einfühlsamerer und aufmerksamerer Zuhörer wahrgenommen werden.

Du bist, was du tust: nonverbales Verhalten

Denken Sie einmal an Ihren Arbeitsplatz. In welchem Büro herrscht Chaos? Wer kommt ständig zu spät? Wer verschwendet bei Terminen unnötig Zeit? Wer tippt ständig etwas in sein Smartphone, während andere reden? Von wem erhalten Sie nie Rückmeldung? Wer ist träge und erfindet immer Ausreden, warum er seine Arbeit nicht erledigt hat? Wer zählt zu den notorischen Quasselstrippen (die, so vertraute mir ein frustrierter und überarbeiteter Angestellter einmal an, oft und gerne als »Sauerstoffdiebe« bezeichnet werden)?

Ich wette, Sie können auf Anhieb sagen, wer in Ihrem Umfeld in die besagten Kategorien fällt. Ebenso kann dies auch jeder Kollege und Kunde, mit dem Sie zusammenarbeiten – mit Ausnahme der Herrschaften selbst. Diese

bemerken gar nicht, welch negative Wirkung ihre Handlungen auf ihr Image ausüben. Sie mögen in bestimmten Bereichen vielleicht gewisse Fähigkeiten besitzen, aber in der heutigen wettbewerbsorientierten Berufswelt gibt es sicherlich jede Menge ebenso fähige Menschen, die allerdings ihre Büros ordentlich halten, pünktlich zur Arbeit erscheinen, sich auf Termine vorbereiten, ihre Kollegen respektieren und gewissenhaft für ihr Gehalt arbeiten. Es besteht insofern ein Zusammenhang zwischen Etikette und gutem nonverbalen Verhalten, als beide aktiv dazu beitragen, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen und positiven Ergebnissen den Weg zu ebnen. Ordentlichkeit, Pünktlichkeit, gewissenhaftes Arbeiten, Zuvorkommenheit und Fleiß sind nur einige wenige der vielen nonverbalen Verhaltensweisen, die in einem beruflichen Umfeld bleibenden Eindruck hinterlassen.

Fazit: Die Menschen registrieren Ihr Verhalten und bilden sich auf dieser Grundlage eine Meinung. Und in einem beruflichen Umfeld bleibt nichts unbemerkt: um welche Uhrzeit Sie zur Arbeit erscheinen, wie viele Zigarettenpausen Sie einlegen, wie viel Zeit Sie am Telefon mit Privatgesprächen verbringen, wie oft Sie krankgeschrieben waren, wie professionell Ihre Arbeitsleistung ist, ob Sie sich bei Ihren Vorgesetzten anzubiedern versuchen und ob Sie ein fleißiger, genügsamer Mitarbeiter sind oder mit Vorliebe jammern. Wenn Sie glauben, dass Ihre Mitmenschen von alledem nichts bemerken, dann sind Sie ein unverbesserlicher Träumer. Alle Ihre negativen Verhaltensweisen hinterlassen einen tiefen, bleibenden Eindruck, der sich ungünstig auf Sie und Ihren Arbeitgeber auswirkt.

Nicht nur innerhalb einer Organisation fällt auf, wie Sie sich benehmen, auch Außenstehende nehmen zur Kenntnis, wie Sie und Ihre Kollegen sich verhalten. Krankenhäuser und andere Gesundheitszentren zum Beispiel werden mittlerweile dazu angehalten, Patienten unmittelbar vor ihrer Entlassung einen Fragebogen auszuhändigen (bekannt als »Patienten-Fragebogen zur Bewertung stationärer medizinischer Einrichtungen«). Von den 21 Fragen befassen sich zwei Drittel mit nonverbalen Kommunikationsweisen, etwa: War der Arzt aufmerksam? Nahm das Personal Rücksicht auf Ihre Fragen? Reagierte es zügig auf Ihre Wünsche? Und so weiter. Ich erkläre in den nachfolgenden Kapiteln, wie Sie sich und Ihr Unternehmen von der Masse abheben können, indem Sie die nonverbalen Verhaltensweisen lernen, die eine beruhigende Wirkung ausüben und die Sie im

bestmöglichen Licht erscheinen lassen. Eine gekonnte Selbstvermarktung ist heutzutage unerlässlich; dies gilt vor allem seit dem Siegeszug des Internets. Als vor einigen Jahren erstmals Hochschulprofessoren von ihren Studenten online bewertet wurden, nahm das noch kaum jemand ernst; doch mittlerweile drohen Firmen empfindliche Verluste, wenn sich Blogger in ihren Postings über mangelnde Kundenfreundlichkeit auslassen. Negative Bewertungen können sich ungünstig auf Verkaufszahlen auswirken, weshalb Amazon.com so beharrlich daran arbeitet, einen guten Kundenservice zu bieten.

Die Welt vor der Türschwelle: die nonverbalen Signale unserer Umwelt

Warum entscheiden wir uns dazu, unser Geld einer bestimmten Bank anzuvertrauen, wenn die Zinssätze bei allen Geldinstituten gleich sind? Unsere Auswahl beruht natürlich auf den angebotenen Dienstleistungen, aber auch auf Einflussgrößen wie einem gepflegten Gebäude, Werbung, gängigen Vorstellungen und nicht zuletzt dem Umgang mit uns als Kunden – alles Faktoren also, die nicht bzw. nur teilweise über geschriebene oder gesprochene Sprache vermittelt werden. Die erfolgreichsten Unternehmen verstehen sich auf die stille Macht der Ästhetik und überlassen nichts dem Zufall, angefangen vom Design des Foyers bis hin zum Mobiliar des Geschäftsführers. Erstaunliche 18 Varianten von weißer Farbe finden sich an der Außenfassade des »Caesars Palace« in Las Vegas, das gesamte Gebäude wird permanent gereinigt und abschnittsweise neu gestrichen. Warum? Weil nur ein makelloses äußeres Erscheinungsbild hohe Besucherzahlen gewährleistet; denn immerhin ist die Auswahl an Hotels in Las Vegas gewaltig.

Das Erscheinungsbild eines Gebäudes wirkt sich nicht nur auf den Gewinn aus, sondern auch auf unser Verhalten. So haben Studien unlängst die sogenannte Broken-Windows-Theorie bestätigt, die besagt, dass ein unordentlicher Bereich die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Verbrechen und unsozialem Verhalten erhöht. Nachdem in einem ursprünglich gepflegten Viertel Graffitis aufgetaucht und die Straßen mit achtlos weggeworfe-

nem Müll verunreinigt worden waren, stellten Forscher einen deutlichen Anstieg an Diebstählen und anderen eigentumsbezogenen Delikten fest. Das Fazit, das allen Polizeibeamten bekannt sein dürfte: Wenn Menschen sich so verhalten, als sei ihnen alles gleichgültig, dann nehmen Kriminelle an, dass es nur recht und billig sei, sich antisozial zu verhalten.

Sobald Sie anfangen, Ihren Arbeitsplatz durch die nonverbale Lupe zu betrachten – was wir in den Kapiteln 6 und 7 tun werden –, werden Sie viele Einblicke in die Wirkungen kleiner und großer Faktoren gewinnen, die Ihr berufliches Umfeld beeinflussen.

Nur schwer in Worte zu fassen: der individuelle Charakter

Bescheidenheit, Würde, Selbstvertrauen, Überheblichkeit, Verdrießlichkeit, Ängstlichkeit: Viele Menschen erkennen nicht, dass der Charakter eines Menschen auf nonverbalem Wege oft am prägnantesten in Erscheinung tritt. Was kommt Ihnen zuerst in den Sinn, wenn Sie an Mahatma Gandhi denken? Es ist ein – nonverbales – Bild von ihm in einem einfachen Gewand. Der schmächtige Mann setzte der britischen Herrschaft über Indien ein Ende, indem er Verzicht übte, zum passiven Widerstand aufrief und Demut zeigte. Er trug keinen maßgeschneiderten Anzug, keine Krawatte, er besaß weder einen Privatjet noch eine Limousine oder einen Stab an hochqualifizierten Beratern.

Ich sage jungen Geschäftsleuten immer, dass sie versuchen sollten, sich in Demut zu üben, wenn sie es ganz nach oben bringen wollen. Arroganz kann nicht nur im Privat-, sondern auch im Berufsleben extrem schädigend sein. Mir ist noch nie jemand begegnet, der sich gerne mit großspurigen und überheblichen Leuten umgeben hätte. Mit Narzissmus gewinnt man selten die Herzen der Menschen. Das erfuhr der New Yorker Gouverneur Eliot Spitzer am eigenen Leib, als er der Beteiligung an einem Prostitutionsring überführt wurde; und die Öffentlichkeit zog nicht zuletzt deshalb gnadenlos über ihn her, weil er zuvor durch arrogantes, selbstgerechtes Verhalten aufgefallen war.

Geht's noch? Kasten 3

Die Nation befindet sich gegenwärtig in einer Rezession, die durch die Hypothekenkrise im Jahr 2008 ausgelöst wurde. Zu den Nebenwirkungen dieser Krise zählt unter anderem, dass die amerikanische Automobilindustrie an den Rand des Ruins getrieben wurde. Die Vorsitzenden der drei größten Unternehmen – Ford, General Motors und Chrysler – zogen nach Washington D.C., um vor den Kongress zu treten und 25 Milliarden Dollar Steuergelder als Finanzhilfe zu beantragen. Die Mission war brisant, denn das Leben von Millionen Mitarbeitern hing davon ab ... und den hohen Herren fiel nichts Besseres ein, als mit ihren Firmenjets in die Hauptstadt zu reisen. Durch ihren nonverbalen Fauxpas zogen sie sich nicht nur den Zorn des Kongresses zu, sondern auch des Präsidenten, der Gewerkschaften, der Presse und des amerikanischen Durchschnittsbürgers. »Es ist blanker Hohn, dass Privatjets nach Washington D.C. flogen, in denen Leute saßen, die am Bettelstab gehen«, wetterte ein Kongressabgeordneter. Und das war noch eine harmlose Bemerkung verglichen mit dem, was andere Senatoren in diesem Zusammenhang von sich gaben. Es schien völlig unverständlich, wie intelligente, gebildete Menschen in ein so offensichtliches Fettnäpfchen treten konnten.

Während sich der Rest der Nation auf die härteste Wirtschaftskrise seit der Großen Depression gefasst machte, schienen diese Männer nicht die leiseste Ahnung zu haben, welche Botschaft ihr Verhalten vermittelte. Sie erschienen nicht nur ohne ein stringentes Konzept (sie wollten einfach nur um Arbeitskapital bitten), sondern darüber hinaus auch mit einer Einstellung, mit der sie sich weder in Washington noch in der amerikanischen Öffentlichkeit Freunde machten. Es handelte sich dabei um ein PR-Debakel enormen Ausmaßes, das Studenten der Wirtschaftswissenschaften in den USA in den nächsten Jahren sicherlich noch ausgiebig als unbedingt zu vermeidende Entgleisung analysieren werden.

Je mehr auf dem Spiel steht, umso wichtiger wird nonverbales Verhalten

Während der Präsidentschaftskandidatur 2008 wurde ich mehrmals darum gebeten, in der *Early Show* (CBS) aufzutreten, um das nonverbale Verhalten der Kandidaten während ihrer öffentlichen Reden und Debatten zu analysieren. Was mir am meisten auffiel war, dass sich niemand wirklich daran erinnern konnte, was die Kandidaten genau gesagt hatten, nachdem die jewei-

ligen Kundgebungen, Wahlreden, Werbekampagnen und Debatten zu einem Ende gekommen waren. Aber wir erinnern uns daran, wer gefasst wirkte, Ruhe ausstrahlte, schelmisch in die Kamera zwinkerte, Kompetenz ausstrahlte und generell am würdevollsten aussah. Wir erinnern uns also am ehesten an nonverbale Verhaltensweisen. Alle vier Jahre werden wir erneut an die Kraft der außersprachlichen Kommunikation erinnert, wenn die Kandidaten, die sich für den Posten des Staatsoberhaupts bewerben, teilweise weniger wegen ihrer Äußerungen im Gedächtnis bleiben als wegen der Art und Weise, wie sie sich auf der nationalen Bühne präsentieren, die als Versuchsplattform dafür dient, welche Figur sie später auf internationalem Parkett abgeben werden.

•••

Nonverbale Signale und Verhaltensweisen spielen in unserem Leben eine nicht zu unterschätzende Rolle. Ihr nonverbales Auftreten teilt Ihrer Umwelt mit, *wofür Sie stehen*. Nur, wer dieser Tatsache Rechnung trägt, ist in der Lage, nachhaltigen Einfluss auf seine Mitmenschen auszuüben. Vertrauen, Behagen, Kooperationsbereitschaft, Zuneigung, Produktivität und Einfluss hängen maßgeblich von unserem nonverbalen Verhalten ab. Wer ihre Macht unterschätzt, versinkt im Mittelmaß – oder schlimmer noch, scheitert bei wichtigen Vorhaben. Im nächsten Kapitel werden Sie lernen, wie tief unser Bedürfnis nach Behagen und Vertrauen in uns verwurzelt ist und wie es unser Verhalten in jedem beliebigen Kontext steuert.

2. Das Modell von Behagen und Unbehagen

Die Grundlage nonverbaler Intelligenz

Wenn ich auf Reisen bin, habe ich stets eine kleine Sammlung von Fotos bei mir, die mich an meine Lieben zu Hause erinnert. Zu meinen absoluten Favoriten zählt ein Foto von mir und meiner Tochter, als sie gerade einmal 14 Monate alt war. Auf dem Bild liegt sie in meinen Armen, dicht an meinem Herzen. Unsere Köpfe berühren sich fast, und wir sind beide schläfrig und zufrieden.

Und denken Sie nun einmal an den Herbst 2008 zurück – an jene verstörenden Wochen der Bankenkrise und des Beinahe-Zusammenbruchs der Weltwirtschaft. Vor den laufenden Fernsehkameras ereigneten sich an der New Yorker Börse Szenen, welche die nonverbalen Verhaltensweisen der Angst und inneren Anspannung geradezu mustergültig veranschaulichten: Viele Broker hatten die Augen fest geschlossen oder die Hände vors Gesicht geschlagen, um die schlechten Zahlen nicht sehen zu müssen, die über die Computerbildschirme flimmerten; andere wiederum hielten die Arme vor dem Körper verschränkt, als wollten sie sich selbst trösten; ebenso sah man zusammengepresste, schmale Lippen und nach unten gezogene, schmerzverzerrte Mundwinkel, die enormen Stress signalisierten; Hände, die sich beruhigend über Mund und Kinn fuhren oder wie zum Gebet gefaltet waren; Fingernägelkauen; aufgeblähte Wangen, mit denen Luft geräuschvoll nach außen gepresst wurde, um Spannungszustände abzubauen. All diese Verhaltensweisen zeugen Unbehagen.

Behagen und Unbehagen – Lust und Schmerz. Dieses Gegensatzpaar fasst die grundlegende Polarität des Lebens zusammen. Zu jedem beliebigen Zeitpunkt unseres Lebens erfahren wir entweder die eine oder andere Empfindung, und unser Körper reagiert mit einer Flut von chemischen Reaktionen, die unsere Stimmung steuern und unser Verhalten beeinflussen. Die Reaktionen auf Behagen bzw. Unbehagen sind uns allen angeboren und waren vor Urzeiten für das Überleben entscheidend. Und eben weil das menschliche Gehirn darauf ausgelegt ist, auf bestimmte Reize mit festgelegten Verhaltensmustern zu reagieren, kann die Beobachtung entsprechender Verhaltensweisen bei anderen hilfreich sein, um ihnen auf die Schliche zu kommen und zu erfahren, was sie denken, fühlen oder zu tun beabsichtigen.

Zur Entstehungsgeschichte des Modells

Ich entwickelte dieses Konzept im Rahmen meiner wissenschaftlichen Beschäftigung mit nonverbaler Kommunikation, nachdem ich Hunderte von Büchern und Artikeln zum Thema gelesen und versucht hatte, eine möglichst einfache Methode zu finden, um FBI-Agenten zu vermitteln, was ich über die Beurteilung nonverbalen Verhaltens wusste. Das Material, mit dem ich mich befasste, war faszinierend, ging aber auch extrem ins Detail. Das Thema wurde in Kategorien wie »Gefühle«, »ergänzend«, »regulierend«, »mehrdeutig« und »bekräftigende Verhaltensweisen« unterteilt. Und da die nonverbale Kommunikation so viele verschiedene Disziplinen umfasst (Biologie, Neurologie, Soziologie, Psychologie und Anthropologie) war es ziemlich schwierig, die Informationen für Praktiker wie mich zusammenzufassen und anwendbar zu machen. Ich selbst hatte zwar die Grundlagen nonverbaler Kommunikation noch auf diese Weise erlernt, aber es schien mir nicht sinnvoll, sie in einer derart komplexen Form weiterzugeben oder sie in der realen Welt der Spionageabwehr anzuwenden.

Für mein eigenes Modell nutzte ich nicht nur wissenschaftliche Veröffentlichungen (die meisten Studien wurden übrigens an und mit Studenten durchgeführt), sondern auch die vielfältigen Gelegenheiten, die sich mir

durch meine Arbeit beim FBI boten, und testete die Forschungsergebnisse in realen Verhörsituationen, in denen ich es mit Spionen oder Terroristen zu tun hatte. Die Dringlichkeit meiner Arbeit in Angelegenheiten der nationalen Sicherheit zwang mich überdies dazu, in der Untersuchung nonverbaler Verhaltensweisen möglichst effizient vorzugehen. Es gab zu viele Fälle zu lösen und weder genug Zeit noch ausreichend finanzielle Mittel, die man in langwierigen Analysen investieren konnte. Spione und Verbrecher handeln nun einmal im Hier und Jetzt; man hat keine Zeit zum Grübeln, es gibt keine Werbe- oder Spielpausen, geschweige denn eine Taste zum Zurückspulen; wir mussten also einen Weg finden, um Verhaltensmuster nicht nur genau, sondern auch schnell zu analysieren, um umgehend geeignete Maßnahmen ergreifen zu können.

Kurzum, der Vorgang muss vereinheitlicht und gestrafft werden, um ihn Abwehroffizieren wie auch behördlichen Ermittlern möglichst schnell zugänglich zu machen; der Ansatz muss praktisch und sofort umsetzbar sein; dabei aber trotzdem nachvollziehbar, um sowohl einer wissenschaftlichen als auch einer juristischen Überprüfung standzuhalten. Ich stellte fest, dass meine Schüler schnell die Überschaubarkeit des Modells von Behagen und Unbehagen schätzen lernten, das nun vielen Tausenden Wissbegierigen weltweit beigebracht wird.

Es funktioniert im Grunde folgendermaßen: Wenn man ein bestimmtes Verhalten beobachtet, muss man sich die Frage stellen, ob es sich dabei um einen Ausdruck für Behagen oder Unbehagen handelt. Diese Frage ist leicht zu verstehen. Wenn ich beispielsweise auf typisches Flirtverhalten einginge, kämen Ihnen vielleicht Verhaltensweisen in den Sinn wie etwa Händchenhalten, anhaltender Augenkontakt, körperliche Nähe, flüchtige Berührungen, synchrones Gehen (als Körperspiegelung oder *Isopraxismus* bekannt; der Begriff stammt aus dem griechischen *iso*, also gleich, und *praxis*, also Verhalten), Kopfneigen, ein aufrichtiges Lächeln usw.

Wie nehmen wir aber jemanden wahr, der sich in die Ecke gedrängt fühlt, was beispielsweise bei jemandem der Fall ist, der versucht, kriminelle Handlungen oder Schuldbewusstsein zu verbergen? Wir würden ein genau entgegengesetztes Verhalten feststellen: distanzierende Handlungen wie das Wegbeugen des Oberkörpers oder das Zurückziehen von Händen und Füßen; eine

starre Körperhaltung und steife, ungelenke Bewegungen; zusammengepresste Lippen, herabgezogene Mundwinkel; verstohlenes Umherblicken sowie Unruhe oder nervöse Anspannung.

Ich fing an, die Analyse nonverbalen Verhaltens auf diese Weise zu vermitteln, und stellte fest, dass bestimmte Verhaltensformen verständlicher werden, sobald wir unsere Beobachtungen an diesem Modell (Behagen und Unbehagen) ausrichten. In vielerlei Hinsicht sind unsere Reaktionen auf die Welt um uns herum sehr binär, genauso wie unser Gehirn mit Gegensatzpaaren arbeitet, wenn es darum geht, unser Überleben zu sichern.

Das plötzliche Auftreten einer zum Angriff aufgerichteten Schlange oder eines zähnefletschenden Dobermanns zum Beispiel muss sofort verarbeitet werden: Es handelt sich entweder um eine Bedrohung oder nicht. Das Gehirn stellt in solchen Situationen keine langwierigen Überlegungen an – wir können sofort reagieren. Von einem evolutionsgeschichtlichen Standpunkt aus brachte es uns als Spezies keinen Vorteil, lange über Bedrohungen zu grübeln. Also entwickelten wir eine sehr wirkungsvolle Methode, um herauszufinden, ob uns etwas bedroht oder Unbehagen verursacht. Unsere Reaktion im 21. Jahrhundert unterscheidet sich kaum von der unserer steinzeitlichen Vorfahren, und das gilt auch für weniger lebensbedrohliche Situationen: Wir reagieren sofort, wenn wir einen stickigen, heißen Raum betreten oder wenn jemand zu dicht an uns heranrückt. Unsere negative Reaktion findet stets unmittelbar statt und spiegelt unseren inneren Zustand akkurat wider. Unsere (behagliche oder unbehagliche) Gefühlslage zeigt sich permanent in unserem Verhalten: Entweder haben wir ein strahlendes Lächeln auf den Lippen, oder wir lassen die Schultern hängen.

Um meinen Studenten Schützenhilfe zu geben und dieses Modell weiter zu untermauern, fing ich an, eine Liste mit Wörtern oder Formulierungen zu erstellen, die auf dem Gegensatzpaar Behagen/Unbehagen beruhen (sicher fallen Ihnen auch einige ein). Es ist erstaunlich, wie viele Emotionen und Verhaltensweisen sich einer der beiden Kategorien zuordnen lassen. Nachfolgend eine kleine Auswahl.

Obwohl diese Auswahl keineswegs Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, liefert sie doch Einblicke darüber, wie viele unserer Verhaltensweisen, Einstellungen und Gefühle in eine dieser beiden Kategorien fallen.

Zeichen für Behagen	Zeichen für Unbehagen
Gelassenheit	Nervosität
Zuversicht	Zweifel
Konzentration	Zerstreutheit
Nähe	Distanz
Freude	Verärgerung
Flüssiges Sprechen	Sprachliche Fehlleistungen
Freundlichkeit	Unfreundlichkeit
Fröhlichkeit	Trauer
Extrovertiertheit	Introvertiertheit
Körperkontakt	Rückzug
Beherrschung	Wut
Geduld	Ungeduld
Gleichmut	Gereiztheit
Ruhe	Unruhe
Aufgeschlossenheit	Sturheit
Entspannung	Anspannung
Respekt	Respektlosigkeit
Sicherheit	Unsicherheit
Milde	Strenge
Vertrauen	Misstrauen
Aufrichtigkeit	Falschheit
Wärme	Kälte
Offenheit	Verschlossenheit
Contenance	Unbeherrschtheit

Am Anfang

Seit unserer Geburt senden wir Informationen aus, um unserer Umwelt mitzuteilen, wie wir uns fühlen. Wir werden entweder gefüttert (behaglich) oder haben Hunger (unbehaglich); wir sind nass oder trocken; zufrieden oder un-

zufrieden. Auch später im Leben oszillieren wir ständig zwischen den beiden Polen Behagen und Unbehagen: Wir sind gereizt oder fühlen uns wohl, zuversichtlich oder unsicher bzw. durchleben eine der zahllosen anderen Erscheinungsformen, die Behagen und Unbehagen annehmen können. Es ist im Prinzip ganz einfach – wenn Sie sich am Ende eines Tages nicht unbehaglich fühlen, ist davon auszugehen, dass Sie einen guten Tag hatten.

Behagen äußert sich in Körperkontakt, Vertrauen, Nähe und Verständnis. Diese Eigenschaften sind in Beziehungen wertvoll und hilfreich. Doch wodurch äußert sich Unbehagen? Dinge wie Abstandnehmen, eine abwehrende Haltung, Unwilligkeit und der sprichwörtliche Wunsch, sich zu verkriechen. Weder im Familienleben noch im Beruf oder in anderen Situationen gelten solche Verhaltensweisen als günstige Vorzeichen.

Dieses Pendeln zwischen Behagen und Unbehagen beginnt schon in dem Augenblick, in dem man aufwacht. Wir steigen aus dem Bett, und entweder schmerzt unser Rücken, oder es geht ihm gut; entweder ist die Dusche zu heiß oder zu kalt; entweder finden wir unsere Hausschuhe, oder sie bleiben unauffindbar; entweder ist der Kaffee zu stark, oder er ist genau richtig und so weiter und so fort. Im Büro sind die Unterlagen entweder einwandfrei, oder der dritte Absatz muss noch einmal geändert werden; entweder unterbreitet man uns ein gutes Angebot oder nicht; entweder ist Frank ein angenehmer Kollege, oder er verdirbt uns die Stimmung. Und so läuft es immer weiter. Täglich bewegen wir uns Hunderte Male zwischen diesen gegensätzlichen Zuständen, und unser Körper kommuniziert in jedem Augenblick, wie es uns dabei geht.

Die Bedeutung von Behagen und Unbehagen im Berufsleben

Wie verhilft uns das Modell von Behagen und Unbehagen nun also zu einer effektiven Personalführung, einem guten Verhältnis zu Geschäftskunden, wirkungsvollen Verkaufsstrategien und einem erfolgreichen Personalmanagement? Ich bin sicher, Sie werden mir sofort zustimmen, wenn ich sage, dass es wichtig ist, in beruflichen Situationen Behagen zu kultivieren, da sich in einem angenehmen, entspannten Arbeitsklima positive Ergebnisse – und damit Erfolge – wesentlich leichter erzielen lassen. Falls es Probleme

gibt und eine Atmosphäre des Unbehagens herrscht, gilt es zunächst, diese zu beseitigen bzw. das Behagen wiederherzustellen, bevor sich ein produktiver Arbeitsablauf entwickeln kann. Nonverbale Intelligenz – die Fähigkeit, andere zu lesen – wird Ihnen dabei helfen, Unbehagen zu erkennen und gezielt anzugehen, auch wenn außer Ihnen niemand sonst sich dessen überhaupt bewusst ist. Nehmen wir an, Sie befinden sich in einer angespannten beruflichen Situation und werden einfach nicht schlau aus den Signalen, die Sie empfangen; in diesem Fall stellen Sie sich einfach nur die Frage: »Ist dieses Verhalten ein Ausdruck für Behagen oder Unbehagen?« Sie werden sehen: In den meisten Fällen hilft das.

In meiner Zeit beim FBI verbrachten wir fast schon übertrieben viel Zeit damit, zu den Verdächtigen, die wir verhören mussten, Rapport (Behagen) aufzubauen, denn die Erfahrung hatte uns zur Genüge gelehrt, dass Menschen weitaus weniger kooperationsbereit sind, wenn ein hohes Maß an innerer Anspannung, Misstrauen oder gar Feindseligkeit herrscht (Unbehagen). Im Übrigen wirkt sich Unbehagen negativ auf die Gedächtnisleistung aus, was erklärt, weshalb man sich in der Regel gerade in Stresssituationen nicht daran erinnern kann, wohin man seine Schlüssel gelegt hat. Ich versichere Ihnen, dass niemand in meiner Gegenwart jemals ein Geständnis abgelegt hat, weil er wütend auf mich oder aggressiv war. Anders als in Krimiserien kommt es im echten Leben nur dann zu einem Geständnis, wenn zwischen dem Fragesteller und dem Befragten zuvor ein Vertrauensverhältnis, also Rapport, hergestellt worden ist.

Behagen und Unbehagen und was Sie damit zu tun haben

Nonverbale Verhaltensweisen helfen Ihnen nicht nur, anderen eine behagliche Atmosphäre zu bereiten, sondern lassen Sie auch wirkungsvoller kommunizieren. Ist Ihnen jemals aufgefallen, dass hervorragende Rhetoriker und starke Führungspersönlichkeiten beim Reden oftmals geradezu die Ruhe in Person sind? Sie strahlen ein Selbstbewusstsein aus, das nur durch die Äußerung von körpersprachlichen Signalen des Behagens erzielt werden kann. Ganz gleich, wie angespannt oder brisant eine Situation erscheinen

mag, die Führungskraft, die angesichts einer Gefahr unbeeindruckt scheint (das heißt, die Behagen zum Ausdruck bringt), ist diejenige, der wir unser Vertrauen schenken und der wir uns gerne anschließen.

Die »Natur« von Behagen und Unbehagen: das limbische System

Unser Gehirn informiert uns ständig darüber, ob wir uns behaglich oder unbehaglich fühlen, was dazu führt, dass wir von Bedrohungen Abstand nehmen und uns Dingen nähern, die uns zusagen. Dieser hochentwickelte Überlebensmechanismus hat unserer Spezies das Überleben ermöglicht, indem er dafür sorgte, dass wir im Bedarfsfall vor Gefahren fliehen und uns mit anderen solidarisieren.

Jener Teil des Gehirns, der für unseren Überlebenstrieb zuständig ist, nennt sich limbisches System. Es sitzt tief im Gehirn, umfasst eine Anzahl evolutionsgeschichtlich alter Strukturen, zu denen das Corpus callosum zählt (das die linke und rechte Gehirnhemisphäre miteinander verbindet, auch Balken genannt), die Amygdala (die auf alles reagiert, was uns verletzen kann), der Hippocampus (in dem die emotionalen Erinnerungen und Erfahrungen gespeichert werden), der Thalamus (der sensorische Informationen wie ein Computerprozessor filtert) und der Hypothalamus (der die Homöostase regelt).

Wie ein Virenschutz für den Computer läuft das limbische Gehirn permanent im Hintergrund, ganz gleich, womit Ihr Neokortex (also der für das bewusste Denken zuständige Teil des Gehirns) gerade beschäftigt ist. Sie sind vielleicht gerade darin vertieft, einen Bericht zu verfassen, doch wenn jemand von hinten an Ihren Schreibtisch tritt, zucken Sie sofort zusammen und sind mit einem Mal von der Arbeit abgelenkt. Sie schlendern vielleicht gerade eine Straße entlang und erstellen im Geist eine Präsentation oder eine Einkaufsliste und springen trotzdem instinktiv zur Seite, sobald ein Auto überraschend auf Sie zusteuert. Oder vielleicht sitzen Sie gerade gemütlich auf der Terrasse und unterhalten sich, während Ihr Kind an einem Planschbecken spielt, und sind trotzdem in der Lage, rechtzeitig herbeizueilen, bevor es zu Boden stürzt und sich verletzt. Dies alles leistet unser limbisches Gehirn – es ist allzeit im Dienst und stets bereit, uns und unsere Lieben zu

schützen. Es ist interessant festzustellen, dass wir Menschen in solchen Situationen beinahe »katzenähnliche Reflexe« haben, während wir sonst oft sehr lange darüber nachdenken müssen, was bzw. wie wir etwas tun; Tiere sind uns mit ihren blitzschnellen Reaktionszeiten oft um Längen voraus.

Unsere limbische Natur

Wenn wir Gefahr wittern, löst unser limbisches System eines von drei neurologischen Reaktionsmustern aus, die sich im Laufe der Jahrtausende bestens bewährt haben. In meinem Buch *Menschen lesen: Ein FBI-Agent erklärt, wie man Körpersprache entschlüsselt* gehe ich bereits ausführlich auf sie ein: Wir erstarren, treten die Flucht an oder gehen zum Angriff über.

Schockstarre

Die meisten Menschen kennen die Formulierung »Kampf oder Flucht« in Bezug auf Bedrohungen, aber in Wirklichkeit gibt es drei Reaktionen, von denen die »Schockstarre« unsere erste und am häufigsten verwendete Reaktion ist. Warum? Aus einem einfachen Grund: Sie ist hochwirksam. Stellen Sie sich vor, Sie sind ein früher Hominide, der durch die afrikanische Savanne streift, als Sie plötzlich einen Säbelzahntiger erspähen, der gerade im Schatten eines großen Baumes ein Schläfchen macht. Sie erstarren. Das ist limbisch gesehen »gesunder Menschenverstand«: Es ist besser, regungslos zu verharren und zu hoffen, dass das Raubtier einen nicht bemerkt, als sich zu bewegen und den Jagdinstinkt zu wecken, für den Großkatzen so berühmt-berüchtigt sind. Alle Säugetiere besitzen einen Orientierungsreflex, der auf Bewegung reagiert und der sich nur umgehen lässt, indem man sich ruhig verhält. In Schockstarre zu verfallen ermöglicht uns außerdem, Energie zu sparen und unsere Umgebung nach Alternativen abzusuchen. Wir hätten als Spezies nicht überleben oder uns weiterentwickeln können, wenn sich dieses Reaktionsmuster im Laufe der Evolution nicht bewährt hätte.

Obwohl die Vororte und Wolkenkratzer, in denen wir heute leben, von der afrikanischen Savanne weit entfernt sind, lassen sich alte limbische Ge-

wohnheiten nicht einfach ablegen. Wir reagieren immer noch zuerst mit Schockstarre, die sich in vielen nonverbalen Verhaltensweisen äußert: etwa beim Angestellten, der seine verschränkten Hände in den Schoß legt, wenn er von einer schlechten Beurteilung durch seinen Vorgesetzten erfährt; beim Politiker, der zwar lächelt, die Armlehnen seines Stuhls aber fest umklammert, als ihm eine unangenehme Frage gestellt wird; bei dem Studenten, der seinen Professor entgeistert anstarrt, als er erfährt, dass er eine Seminararbeit hätte einreichen müssen; beim Straftäter, der unbeirrt behauptet, von einem Verbrechen nichts zu wissen und während des Verhörs wie angewachsen auf seinem Stuhl sitzt. In allen diesen Fällen äußert sich die Schockstarre in einer rigiden Körpersprache.

Wenn eine gewalttätige Situation eskaliert oder ein lautes Geräusch ertönt, sehen wir oft, wie Menschen plötzlich regungslos verharren, als hätten sie soeben einen Schock erlitten. Aus eben diesem Grund nennt sich diese Reaktion auch Schockstarre. Sie tritt selbst dann ein, wenn wir schlechte Nachrichten erhalten; wir erstarren kurz, während wir die negative Botschaft innerlich verarbeiten.

Flucht

Sollte sich eine Bedrohung nicht durch Schockstarre umgehen lassen, entscheiden wir uns zur Flucht. Wir alle haben schon Tierdokumentationen gesehen, in denen eine friedlich grasende Antilopenherde von einem hungrigen Geparden angegriffen wird; 100 Köpfe recken sich in die Luft (Schockstarre) – und einen Wimpernschlag später hat sich die gesamte Herde in Bewegung gesetzt.

Im heutigen Leben können wir nicht jedes Mal, wenn uns etwas Unbehagen bereitet, den Schauplatz verlassen, aber das hält das limbische Gehirn nicht davon ab, uns den Impuls zu geben, von unangenehmen Dingen Abstand zu halten. Wie Sie im nächsten Kapitel erfahren werden, liefern unsere »ehrlichen« Beine und Füße höchst aufschlussreiche körpersprachliche Indizien, die unseren Wunsch nach größerer Distanz zum Ausdruck bringen: So zeigen unsere Füße beispielsweise vom Gesprächspartner weg, wenn wir bereit sind, eine Unterhaltung zu beenden; Geschworene orientieren ih-

re Beine in Richtung des Ausgangs, wenn ihnen ein Zeuge unsympathisch erscheint; wir drehen uns in unserem Bürostuhl von jemandem weg, der eine unangemessene Äußerung macht; und wir wenden uns automatisch von Menschen ab, die uns missfallen. So schafft unser limbisches Gehirn Abstand zu dem, was ihm nicht behagt.

In ähnlicher Weise lehnen wir uns mit dem Oberkörper weg oder drehen uns leicht zur Seite, wenn wir es mit Menschen zu tun bekommen, deren Meinung wir nicht teilen. Wir verwehren also denjenigen, die uns Probleme bereiten, den Zugang zu unserer empfindlichen Körpervorderseite (erinnern Sie sich an Prinzessin Diana und Prinz Charles in ihrem letzten Ehejahr?) und wenden ihnen sprichwörtlich den Rücken zu, wenn die Differenzen unüberbrückbar sind. Oder wir nehmen Abstand, indem wir Barrieren erschaffen (die Geldbörse wird plötzlich auf den Schoß gelegt, wir knöpfen die Jacke zu, verriegeln die Autotür), wozu auch die Vermeidung des Blickkontakts durch das Senken der Augenlider oder das Bedecken des Gesichts mit der Hand zählen. Dies sind evolutionsgeschichtlich vergleichsweise neue Verhaltensweisen, die uns helfen, uns von anderen zu distanzieren.

Kampf

Wenn wir wortwörtlich oder im übertragenen Sinn mit dem Rücken zur Wand stehen und Schockstarre oder Flucht nicht (mehr) in Betracht kommen, gehen wir zum Angriff über. Kampf ist die »kostenintensivste« Reaktion, weil sie die meiste Energie verbraucht, uns körperlich einer Gefahr aussetzt und wir unsere Kraft direkt mit der des Angreifers messen – was nicht unbedingt von Erfolg gekrönt sein muss.

In der modernen »zivilisierten« Gesellschaft hat sich die Reaktion des Kampfs verändert und erscheint nun in abgewandelter Form, etwa indem wir passiv-aggressiv handeln (zum Beispiel, indem wir sagen, wir würden eine Aufgabe erledigen und sie dann nicht zu Ende führen), streiten und Wutanfälle erleiden, Dinge an die Wand werfen, mit den Füßen aufstampfen, mit dem Wagen ins Wohnzimmer rasen, Feuerwerkskörper im Briefkasten des Nachbarn explodieren lassen – um nur einige wenige Beispiele aus den aktuellen Nachrichten zu nennen.

Weil körperliche Gewalt gegen andere per Gesetz verboten ist, haben inzwischen die meisten Menschen ihre Aggression nach innen gerichtet (sie schlagen mit der Faust in die offene Hand, werfen Dinge zu Boden, beißen sich auf die Unterlippe, bis sie blutet), verwenden einen Stellvertreter (sie schreiben bissige Briefe, lassen ihren Hund sein Geschäft im Garten des Nachbarn erledigen) oder bringen ihre Angriffslust mittels Körpersprache zum Ausdruck. Stellen Sie sich zwei Männer vor, die einander mit vorgewölbter Brust anrempeln und sich gegenseitig anschreien; den Vorgesetzten, der sich nach vorne lehnt und mit den Händen auf dem Schreibtisch abstützt, während er Sie kritisiert; den aufgebrachten Fluggast, der dem Schalterpersonal dicht auf den Leib rückt, indem er sich weit nach vorne lehnt; den Manager der Baseballmannschaft, der mit vorgeschobenem Kinn, ausladenden Gesten und schneidenden Bemerkungen den Schiedsrichter wissen lässt, was er von seiner letzten Entscheidung hält. Wortgefechte, Beschimpfungen, Streitereien und Wutanfälle – dies sind moderne und gesellschaftlich halbwegs akzeptierte Arten des Kampfes. Aber trotzdem finden auch heute noch Kämpfe im herkömmlichen Sinn statt, die mit Fäusten ausgetragen werden.

Nonverbale Verhaltensweisen können auch hier von Nutzen sein, denn sie zeigen an, wann ein Kampf bevorsteht. Das Anspannen des Unterkiefers, das Ballen der Faust, das Vorwölben der Brust, das Ablegen von Kleidungsstücken (vor allem Brillen, Hüten oder Jacken) und das Weiten der Nasenflügel (zur Erhöhung der Sauerstoffzufuhr) gehen einer körperlichen Aktion (Kampf) oft unmittelbar voraus. Wir tragen Kämpfe zwar nicht mehr so oft aus wie beispielsweise im Mittelalter, haben uns aber andere, zeitgemäße Strategien angeeignet – die trotz des anderen Erscheinungsbilds nach wie vor eine limbische Reaktion sind.

Die Macht der Erziehung

Die Reaktionen auf Behagen und Unbehagen sind zwar naturgegeben, werden aber auch durch frühkindliche Erziehung beeinflusst. Von Geburt an wirken sich unsere Interaktionen mit anderen auf die chemischen und elektrischen Reaktionen unseres Gehirns aus, die wiederum Emotionen und

Verhaltensweisen beeinflussen, sodass eine Feedback-Schleife entsteht, die unsere Persönlichkeit formt.

Den frühesten Ausdruck von Behagen und Unbehagen können wir in der Interaktion zwischen Mutter und Kind beobachten: Das Baby bringt Unbehagen zum Ausdruck (indem es zum Beispiel schreit, weil es Hunger hat und eine neue Windel braucht), woraufhin die Mutter das Wohlbefinden des Babys sorgsam wiederherstellt. So lernen wir unsere ersten emotionalen Lektionen. Indem das Baby sein Unbehagen mitteilt, zieht es die Aufmerksamkeit der Mutter auf sich und veranlasst diese zu einer beruhigenden Reaktion. Die Mutter lernt, auf das nonverbale Verhalten ihres Kindes einzugehen, und erkennt, dass es sich rasch beruhigt, wenn sie auf seine Zeichen für Unbehagen achtet und diese zu deuten weiß. Das Kind wiederum lernt, der fürsorglichen Reaktion der Mutter zu vertrauen.

Auf einer physiologischen Ebene setzen derartige Verhaltensweisen eine wahre Flut an Botenstoffen und Hormonen wie etwa Oxytocin frei, das soziale und zwischenmenschliche Bindungen stärkt. Die wichtigste Überlebensaktivität des Säuglings – das Saugen – regt die Freisetzung von Oxytocin sowohl bei der Mutter als auch beim Kind an. Wir sind daher aus chemischer Sicht darauf ausgelegt, nach Behagen zu streben und es umgekehrt auch zu spenden; es bildet so gesehen die Grundlage unseres gesamten Lebens. Wenn wir älter werden, spielt Oxytocin sogar eine noch wichtigere Rolle, da es dazu beiträgt, zwischenmenschliche Beziehungen – etwa bei der Partnersuche, in der Ehe oder auch im Geschäftsleben – aufzubauen. Die Forschung hat beispielsweise gezeigt, dass wir stärker Vertrauen fassen und bereitwilliger unser Geld zur Verfügung stellen, wenn wir gesunde Geschäftsbeziehungen pflegen, die auf gegenseitigem Respekt beruhen und in denen ein angemessenes Maß an Körperkontakt besteht.

»Ich sehe dich, und du siehst mich«

Spiegelung – die Angleichung an die Bewegungen und Körperhaltungen des Gegenübers – ist der stärkste Ausdruck von Behagen, zu dem wir auf zwischenmenschlicher Ebene fähig sind. Wieder sehen wir dieses Verhalten zum ersten Mal zwischen Mutter und Kind. Forscher haben diesen wundervollen Ausdruck

völliger Harmonie auf Film festgehalten. Wenn das Spiegeln (auch bekannt als Isopraxismus, Echo oder Synchronie) in Zeitlupe abgespielt wird, sieht es aus wie ein Tanz: Das Baby lächelt, die Mutter lächelt; das Baby gluckst, die Mutter äußert ähnliche Laute; das Baby neigt den Kopf, die Mutter tut es ihm gleich. Dies sind die Anfänge empathischer Kommunikation, die uns in späteren Jahren bei der Partnersuche und im Geschäftsleben gute Dienste leistet.

So wie wir es vorziehen, uns in einer behaglichen Atmosphäre aufzuhalten, haben wir auch eine Vorliebe für Synchronie. Wenn ein Baby in der Neugeborenenstation anfängt zu weinen, setzen andere Babys ebenfalls ein. Wenn ein guter Freund schlechte Nachrichten erhält und niedergeschlagen ist, zeigen wir unser Mitgefühl, indem wir uns analog verhalten. Deswegen zeigen bei einer Beerdigung alle Trauergäste die gleiche Mimik, ebenso wie alle Fans ähnliche Freudenbekundungen äußern, wenn ihre Mannschaft ein Tor erzielt. Synchronie trägt zur sozialen Harmonie bei und bringt diese gleichzeitig zum Ausdruck.

Synchrones Verhalten ist nicht auf die Interaktion mit uns bekannten Personen beschränkt; sie lässt sich auch auf Fremde anwenden. Während ich zum Beispiel an diesem Kapitel schrieb, wurde ich darum gebeten, in einer Fernsehsendung mitzuwirken. Dort begann ich im Warteraum ein Gespräch mit einem anderen Gast, einem überaus umgänglichen Zeitgenossen. Wir ver-

Das Gesicht in der Menge Kasten 4

Es ist interessant zu wissen, dass Geheimdienste in Menschenmengen gerne nach Gesichtern Ausschau halten, die sich von den anderen unterscheiden. Dies gilt als ein zuverlässiger Hinweis darauf, dass jemand vielleicht etwas anderes im Schilde führt als der Rest der Gruppe – vielleicht sogar etwas Ungesetzliches. Nachdem John W. Hinckley Jr. versucht hatte, ein Attentat auf Ronald Reagan zu verüben, berichteten Zeugen den Ermittlern, dass Hinckleys Auftreten, Verhalten und Miene von Anfang an seltsam gewirkt hatten. Sein Erscheinungsbild unterschied sich offenbar von dem der anderen Anwesenden, die begeistert waren, den Präsidenten hautnah mitzuerleben. Dasselbe geschah, als Arthur Bremer versuchte, Gouverneur George C. Wallace zu ermorden; Bremer hob sich durch seinen »merkwürdigen« Ausdruck ab, der später in den Nachrichten auf Fotos erkennbar wurde.

standen uns auf Anhieb. Weil mir dieses Kapitel gerade sehr präsent war und ich zugegebenermaßen neugierig war und wissen wollte, was wohl passieren würde, beschloss ich, die von Behagen geprägte Atmosphäre zu verändern, indem ich meine Sitzhaltung modifizierte. Wir saßen uns gegenüber, die Beine waren schulterbreit auseinander, und die Hände ruhten entspannt auf den Oberschenkeln. Als jemand plötzlich den Raum betrat, änderte ich meine Haltung und schlug mein linkes Bein über das rechte, sodass es wie eine Barriere fungierte; meine Füße zeigten dabei zur Tür. Mein Gegenüber korrigierte daraufhin seine Haltung und änderte seine Position so, dass sie der meinen glich. Unsere Unterhaltung ging praktisch nahtlos weiter, allerdings erst nachdem er seine Sitzposition an die meine angepasst hatte.

Meinem Gesprächspartner war nicht bewusst, dass er mich spiegelte. Mittlerweile müssten Sie wissen, warum: Das limbische Gehirn ist ständig in Betrieb und operiert parallel zum Geschehen. Das, was wir als Behagen bzw. Unbehagen wahrnehmen, beruht auf unseren Instinkten, unseren Erfahrungen und unserer kulturellen Konditionierung. In jedem Augenblick bewegen wir uns zwischen den beiden Polen Behagen und Unbehagen hin und her. Das limbische System ordnet jede Erfahrung innerhalb dieses Spektrums ein und formt auf diese Weise unsere Reaktionen, wobei es stets versucht, einen behaglichen Zustand herzustellen.

Kulturelle Konditionierung

Es sollte in diesem Zusammenhang erwähnt werden, dass kulturelle Präferenzen unsere limbischen Reaktionen ebenfalls beeinflussen, wenngleich sie diese nicht dominieren. Deshalb kann man mit Fug und Recht behaupten, dass limbische Reaktionen universal sind. Kulturspezifische Eigenheiten werden ab dem frühen Säuglingsalter vermittelt und sind so umfassend und subtil, dass sich ganze Bücher dem interkulturellen Bewusstsein widmen.

Wo man aufwächst, bestimmt zum Beispiel, wie nah man sich neben seine Mitmenschen stellt; in welche Richtung man im Aufzug blickt (in Nordamerika blicken wir zur Tür und verfolgen die Stockwerkszahlen; in Südamerika dreht man sich zueinander und blickt sich an); wie oft und wo man andere in der Öffentlichkeit berührt; wie lange man jemanden anstarrt. Auch

die als angenehm empfundene Individualdistanz ist kulturell verschieden: Südamerikaner fühlen sich unwohl, wenn jemand ihnen näher als 20 Zentimeter auf den Leib rückt; in Nordamerika dagegen beginnt dieser Bereich bereits bei 60 Zentimetern. Die Rücksichtnahme auf die Individualdistanz seines Gegenübers wirkt sich darauf aus, wie man selbst wahrgenommen wird. Darauf gehe ich noch im weiteren Verlauf des Buches näher ein. Auf diese, ebenso wie auf viele andere soziale Interaktionen wirken sich frühkindliche Pflege und Sozialisierung nachhaltig aus. Wenn es um die Individualdistanz geht, gibt die Kultur zwar den Abstand vor, aber das limbische System bestimmt, ob bzw. ab wann man sich dabei wohlfühlt oder nicht.

•••

Wenn Sie in Gesellschaft anderer Menschen die aktuelle Lage einschätzen möchten, gibt es letztlich nur zwei Möglichkeiten: Besteht eine behagliche Atmosphäre, werden Sie Isopraxismus oder Spiegelungen feststellen können, die mit anderen Zeichen für Behagen einhergehen. Unbehagen lässt sich ebenso deutlich erkennen. Falls das Unbehagen bereits fortgeschritten ist, wird sich eine der drei elementaren Reaktionen auf eine Bedrohung manifestieren (Schockstarre, Flucht, Kampf – in mehr oder minder starker Ausprägung). Wie Sie im nächsten Kapitel sehen werden, spielt Behagen im Berufsleben eine entscheidende Rolle. Herrscht eine behagliche Atmosphäre, ist die Kommunikation effektiver, wir treten überzeugender auf und Transaktionen gehen reibungsloser vonstatten.

Andere Coachs und Autoren konzentrieren sich gerne auf Persönlichkeitstypen, Denkweisen und emotionale Intelligenz. Alle diese Faktoren haben durchaus ihre Berechtigung, aber in den Jahrzehnten, in denen ich in potenziell lebensbedrohlichen Situationen, Spionageaktivitäten und nachrichtendienstlichen Tätigkeiten die eine oder andere wertvolle Erfahrung sammeln konnte, war das Modell von Behagen und Unbehagen auf der Basis nonverbalen Verhaltens in jeder Situation stets überaus zuverlässig, wenn es darum ging herauszufinden, was andere dachten, fühlten oder planten. Für das tägliche Geschäftsleben ist es geradezu ein unersetzliches Hilfsmittel – und überdies kostenfrei.

3. Wie der Körper spricht

In diesem Abschnitt befassen wir uns damit, wie jeder Körperteil nonverbal kommuniziert. Sie werden auch das Grundvokabular nonverbalen Verhaltens kennenlernen. Wenn Ihnen dieses Basiswissen erst einmal in Fleisch und Blut übergegangen ist, ist es so, als würden Sie plötzlich eine Sprache verstehen, die Ihnen zuvor nur bruchstückhaft geläufig war. Wenn Sie die Straße entlangspazieren, an einer geschäftlichen Besprechung teilnehmen, sich mit Ihrem Vorgesetzten unterhalten, im Supermarkt an der Kasse anstehen oder im Fernsehen eine Pressekonferenz oder Talkshow mitverfolgen – es eröffnet sich Ihnen eine völlig neue Welt der Kommunikation. Scheinbar willkürliche Bewegungen von Kollegen, Nachbarn und selbst unseren Staatsführern verdichten sich zu einem fließenden, satten Informationsstrom.

Nonverbales Verhalten: der Grundwortschatz

Nachfolgend stelle ich Ihnen die wichtigsten Termini vor, die Experten verwenden, um nonverbales Verhalten zu bewerten. Wenn Sie Interesse an einer vollständigen Liste nonverbaler Verhaltensweisen haben, empfehle ich Ihnen mein Buch *Menschen lesen: Ein FBI-Agent erklärt, wie man Körpersprache entschlüsselt.*

Ausgangsverhalten

Als ich beim FBI Verdächtige verhörte, achtete ich vor allem darauf, sie weder einzuschüchtern noch in die Defensive zu drängen. Im Gegenteil: Ich wollte,

dass sie sich wohlfühlten; ich sorgte dafür, dass Getränke bereitstanden und eine entspannte Atmosphäre herrschte. Und während sich die Personen nach und nach in die Situation einfanden, beobachtete ich jede ihrer Bewegungen – angefangen bei der Sitzhaltung bis hin zu ihrer Blinzelfrequenz. Warum? Um zu wissen, wie ein Mensch Unbehagen zum Ausdruck bringt, muss man zunächst einmal herausfinden, wie er sich verhält, wenn es ihm gut geht. Wenn man erst einmal weiß, wie sich eine Person im Normalfall verhält, das heißt, wenn sie sich behaglich fühlt, fallen Abweichungen von diesem Ausgangsverhalten als Zeichen des Unbehagens auf. Es wird zum Beispiel oft angenommen, dass verschränkte Arme Ablehnung oder eine abwehrende Haltung zum Ausdruck bringen. Das trifft aber nicht auf Personen zu, die diese Pose üblicherweise einnehmen. Ein guter Freund von mir verschränkt seine Arme beispielsweise gerne, wenn er im Gespräch gedankenversunken seinem Gegenüber lauscht. Erst wenn er seine Haltung abrupt verändert, kommt in mir der Verdacht auf, dass er sich möglicherweise unwohl fühlt.

Kontext

Jede Form nonverbalen Verhaltens muss stets in dem jeweiligen größeren Zusammenhang betrachtet werden. Wenn jemand eine schwer kranke Tochter zu Hause hat oder sich Sorgen um den Erhalt seines Arbeitsplatzes macht, muss damit gerechnet werden, dass die betreffende Person Anzeichen von Stress äußert. Die Sorge darüber, dass sie möglicherweise ihr Kind oder ihre Anstellung verliert, schafft einen kontextuellen Rahmen und erklärt Verhaltensweisen der Angst oder des Unbehagens. Es gilt jedoch auch in weniger extremen Situationen, den Kontext zu berücksichtigen: Beobachten Sie nur einmal die angespannten Gesichter von Menschen am Flughafen – Flugreisen sind überaus anstrengend, es drohen ständig unvorhersehbare Flugstreichungen und unfreundliche Flugbegleiter. Von einem Polizeibeamten angehalten zu werden, kann ebenfalls Stress auslösen; allein die Tatsache, dass der Beamte eine Uniform und eine Marke trägt, kann bereits für innere Anspannung sorgen, deshalb müssen wir die menschlichen Befindlichkeiten als zum Kontext gehörig betrachten. Im Kreis unserer Lieben fühlen wir uns wohl; unter Fremden dagegen eher nicht. Man kann diese Dynamik auch am Ar-

beitsplatz feststellen: Man fühlt sich in Anwesenheit seiner Kollegen und im Idealfall auch seines Vorgesetzten wohl; sie gehören sozusagen zur »Familie«. Aber wenn der Vorstand einen Besuch abstattet, verhält sich jeder angesichts der hochrangigen Unbekannten reserviert, möglicherweise sogar nervös.

Emphase

Emphase ist ein nonverbaler Akzent: So setzen wir körperlich ein Ausrufezeichen. Wenn wir wütend sind und wiederholt auf jemanden deuten oder unsere Arme triumphierend nach einem verwandelten Elfmeter in die Höhe recken, setzen wir durch diese emphatischen nonverbalen Gesten ein deutliches Signal. Emphase reichert unsere Botschaften mit Gefühlen an, wodurch sie nachhaltiger in Erinnerung bleiben.

Im Berufsleben dient Emphase dazu, das Wichtige vom Unwichtigen zu unterscheiden. Wenn wir es unterlassen, Dinge hervorzuheben, verwandeln sich unsere Äußerungen in bloßes Geschwätz. Wenn wir nicht in der Lage sind, einen gehörten Sachverhalt wiederzugeben, liegt das oft daran, dass die Information ohne Emphase vorgetragen wurde. Botschaften, die an ein Gefühl gekoppelt sind, bleiben tendenziell länger im Gedächtnis. Nonverbales Verhalten ist aus eben diesem Grund ein so wertvolles Hilfsmittel im zwischenmenschlichen Umgang. Emphase kann einen Funken in uns zünden; genau dies machen sich Trainer zunutze, wenn sie vor einem Spiel ihre Mannschaft mit einer Motivationsrede anfeuern – sie wollen auf diese Weise das Team zu Höchstleistungen anspornen.

Entgegen der Schwerkraft

»Es geht aufwärts« ist ein Ausdruck für eine optimistische Grundhaltung, die im nonverbalen Verhalten eine genaue Entsprechung hat. Wenn man sich gut fühlt, strebt die Körpersprache nach oben und widersetzt sich somit der Schwerkraft. Man sieht aufgestellte Augenbrauen, ein selbstbewusst nach vorne geschobenes Kinn, Daumen, selbst Zehen zeigen gen Himmel. Ich sehe diese Verhaltensweisen oft während meiner Vortragspausen, wenn die Kursteilnehmer

ihre SMS-Benachrichtigungen abrufen: Erhalten sie positive Nachrichten, zeigt der Fuß nach oben. In der Vorstandsetage sind verschränkte Hände mit aufgestellten Daumen ebenfalls ein Ausdruck für positive Gedanken.

Haptik

Haptik ist die Wissenschaft davon, wie wir Dinge anfassen und wie sie sich anfühlen. Durch die Analyse der Haptik finden Ingenieure heraus, wie sich das neue Smartphone-Display oder die Computer-Tastatur angenehmer und dadurch für den Verbraucher attraktiver gestalten lässt. Haptik umfasst auch, wie wir einander berühren. Wenn eine Mutter sanft über das Gesicht ihres Kindes streicht, ist auch das eine Form von Haptik. Ich beobachtete neulich, wie ein Kind das Kinn seines Vaters berührte – eine anrührende Geste der Liebe.

Wie wir einander berühren, ist immer bedeutsam, selbst im Geschäftsleben; darauf gehen wir im Rahmen von Kapitel 7 noch näher ein. Im Berufsleben, sagt uns die Forschung, werden Vertrauen und Empathie in erster Linie durch Körperkontakt erzeugt. Je mehr Berührungen stattfinden, umso empathischer ist die Kommunikation. Servierpersonal, das den Arm seiner Gäste anfasst, erhält in der Regel mehr Trinkgeld.

Hinweise auf eine Absicht

Oft lässt der Körper die Absichten einer betreffenden Person erkennen, noch bevor diese ihre Wünsche in Worte fasst. Diese Hinweise sind verlässliche Indikatoren und sollten möglichst immer beachtet werden. Wenn Sie ein Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten führen und er seinen Rumpf leicht von Ihnen wegdreht oder wenn Sie bemerken, dass sein Standbein in Richtung des Ausgangs zeigt, sendet er die Botschaft, dass er die Diskussion nun gerne zu einem Ende brächte – höchstwahrscheinlich, ohne dass es ihm bewusst ist. Nehmen Sie es nicht persönlich; Ihr Vorgesetzter gibt damit nur zu verstehen, dass er dringend gehen muss. Was auch immer ihre Gründe dafür sind: Wenn Menschen ein solches Verhalten zeigen, haben sie es eilig und möchten sich entfernen. Sie werden Ihnen dankbar sein, wenn Sie sich unauffällig zurückziehen.

Kinesik

Kinesik ist die Wissenschaft von den Bewegungen des Körpers, speziell der Gliedmaßen. Manche Menschen verwechseln Kinesik oft mit nonverbalem Verhalten, aber Letzteres umfasst weit mehr. Hierzu zählen ebenfalls Mimik, Tonfall, Augenkontakt, Selbstberührungen, Kleidung und persönliche Accessoires, um nur einige Aspekte zu nennen. Dieser Begriff war in den 1970ern und 1980ern überaus beliebt, es erschienen damals etliche Bücher auf dem Markt, die diesen Begriff im Titel enthielten (zum Beispiel *Principles of Kinesic Interview and Interrogation*); mittlerweile findet er außerhalb von Fachkreisen jedoch kaum noch Verwendung.

Mikrogesten

Mikrogesten oder Mikroexpressionen (Begriffe, die von dem renommierten Forscher Dr. Paul Ekman geprägt wurden) sind flüchtige körpersprachliche Signale, die sehr aufschlussreich sein können. Weil ihr Tempo und Auftreten sich der bewussten Steuerung entziehen, gelten sie in der Regel als authentisch und aufrichtig. Sie stehen oft mit negativen Gefühlen oder Unbehagen in Verbindung und gewähren uns einen tiefen Einblick in die Gefühlswelt unseres Gegenübers. Es gibt viele Mikrogesten, aber eine, die uns im Berufsleben sehr oft begegnet, ist das schnelle Blinzeln oder Zusammenziehen der unteren Augenlider. So subtil diese Bewegung auch sein mag – sie ist ein zuverlässiger Indikator für Unbehagen. Ich habe diese entlarvende Mikrogeste oft bei Anwälten gesehen, die gerade einen Vertrag durchgingen, und zwar genau in dem Augenblick, in dem sie auf einen problematischen Passus stießen.

Beruhigungsgesten

Beruhigungsgesten sind Handlungen, die uns ein Gefühl der Sicherheit vermitteln und den Versuch darstellen, einen Zustand des Unbehagens abzuwenden und das Behagen wiederherzustellen. Jede Selbstberüh-

rung, jede reibende oder streichende Bewegung verfolgt das offenkundige Ziel, sich zu beruhigen – beispielsweise spielt man mit seinem Ehering oder seiner Halskette, während man angespannt darauf wartet, einen medizinischen Befund zu erfahren. Wir beruhigen uns, indem wir eine empfindliche oder exponierte Stelle bedecken (indem wir mit der Hand über Hals oder Kinn fahren, am Ohrring nesteln oder am Ohrläppchen zupfen). Wir beruhigen uns auf vielfältige Weise, und zwar ständig. Wir reiben uns die Stirn, wenn wir über einem Problem brüten; wir richten unsere Krawatte oder streichen uns über das Haar, bevor wir unseren neuen Vorgesetzten kennenlernen; wir verschränken unsere Arme vor dem Körper, während wir mit Kollegen über die fristlose Kündigung eines Kollegen spekulieren. Wir üben nicht nur dann Beruhigungsgesten aus, wenn wir uns unsicher oder nervös fühlen, sondern auch, wenn wir uns ängstigen.

Beruhigungsgesten werden in der Fachliteratur oft als »Adaptoren« bezeichnet. Ich verwende im Rahmen dieses Buches den Begriff »Beruhigungsgesten«, weil ich finde, dass die meisten Laien mehr damit anfangen können und weil es genau das beschreibt, was in uns vorgeht: Mit Beruhigungsgesten teilt das Gehirn dem Körper mit: »Bitte beruhige oder tröste mich.«

Beruhigungsgesten treten dann in Erscheinung, wenn jemand unter Stress steht, verunsichert oder verstört ist, sich zu beruhigen oder zu konzentrieren versucht oder sich erschöpft fühlt. Wenn wir Beruhigungsgesten als solche erkennen, können wir nicht nur andere, sondern auch uns selbst dabei helfen, negative Gefühle abzubauen.

Proxemik

Proxemik ist die Auseinandersetzung mit interpersonaler Distanz und befasst sich damit, wie wir den Raum nutzen, der uns umgibt. Sie wird beeinflusst durch (soziale und ökonomische) Hierarchie, Kultur, aktuelle Umstände und unser persönliches Empfinden. Wenn wir das Gefühl haben, dass unser »Bereich« verletzt worden ist, tritt eine Erregung des limbischen Systems ein. Sicher erinnern Sie sich an Situationen, in denen Ihnen jemand sehr nah auf den Leib gerückt ist, etwa als Sie am Bankautomaten

Geld abheben wollten, an der Supermarktkasse anstanden oder mit dem Aufzug fuhren. Ich vermute, dass Sie sich im besten Fall unwohl fühlten und im schlimmsten Fall an nichts anderes denken konnten als daran, die Situation schnellstmöglich zu beenden. Ob Sie nun Menschen an einem Tisch Platz nehmen lassen oder jemanden aus einer anderen Kultur begrüßen – die Proxemik zu berücksichtigen ist ein wichtiges und dennoch häufig übersehenes Element, wenn es darum geht, andere zu beeinflussen, Souveränität auszustrahlen oder den hierarchischen Status Ihres Gegenübers anzuerkennen.

Synchronie

Wie bereits in Kapitel 2 erwähnt, ist Synchronie eine Strategie, mit der die Natur auf körperliche Weise Harmonie zum Ausdruck bringt. Im Berufsleben heißt es oft, dass man auf derselben Seite steht oder am selben Strang zieht. Bei der Partnersuche oder -wahl schlendern wir langsam mit der Person durch den Park, für die wir starke Gefühle empfinden. Sich synchron zu seinen Mitmenschen zu bewegen, bringt Verbundenheit und Zusammengehörigkeit zum Ausdruck. Es bereichert das Leben, indem es anderen signalisiert, dass wir auf derselben Wellenlänge liegen.

Es gibt viele Beispiele für Synchronie, und interessanterweise stehen sie bei uns in hohem Ansehen. Im Sport staunen wir über synchron ausgeführte Turmsprünge und Synchronschwimmen. Die Welt war zutiefst beeindruckt, als bei der Eröffnungsfeier der Olympischen Spiele in Peking 2008 Tausende von Trommlern gleichzeitig aufspielten. Oder denken Sie einmal an die mitreißende Wirkung einer Marschkapelle oder die erhabene Würde einer Wachablösung, beispielsweise am Grabmal des unbekannten Soldaten auf dem Nationalfriedhof Arlington oder am Buckingham Palace. Deshalb tragen wir auch Uniformen: Visuelle Synchronie trägt zum Gemeinschaftsgefühl bei und wirkt einend. »Uniformen« gibt es sogar bei Hochzeiten – wenn die Brautjungfern das gleiche Kleid tragen und so ihre Geschlossenheit zum Ausdruck bringen. Synchronie im äußeren Erscheinungsbild (Anzüge) oder im Verhalten (sich der Schrittgeschwindigkeit seines Vorgesetzten anpassen) schafft Harmonie.

Asynchronie dagegen erzeugt Missstimmungen oder Dissonanzen; auf einer unterbewussten Ebene wirkt sie sich negativ auf unser Wohlbefinden aus und stört die effektive Kommunikation sowie die interpersonale Harmonie, und zwar sowohl im Berufs- als auch im Privatleben.

Territorialverhalten

Mithilfe des Territorial- oder Revierverhaltens bringen wir unsere räumlichen Bedürfnisse zum Ausdruck und vermitteln, wie wir uns sozial und sogar emotional betrachten. Jede Kultur billigt ranghöheren Individuen mehr Freiraum, mehr (Grund-)Besitz und ein größeres Territorium zu. Als Christoph Kolumbus Königin Isabella aufsuchte, um finanzielle Unterstützung für seine Reise nach Amerika zu erbitten, war es ihm nicht gestattet, näher als einige Meter an den Thron der Königin heranzutreten. Als die Konquistadoren dort ankamen, wo heute Mexiko liegt, fanden sie vergleichbare territoriale Verhältnisse vor: Auch in der Neuen Welt hielt man gebührenden Abstand zum Herrscher.

Und auch in unserer heutigen Welt existiert praktisch überall mehr oder minder auffälliges Revierverhalten, von der königlichen Box in Wimbledon über die Anzahl der Fahrzeuge in der Wagenkolonne des Präsidenten bis hin zum Fahrgast, der mit ausgestreckten Armen und Beinen in der U-Bahn zwei Sitzplätze in Anspruch nimmt. Im Berufsleben kann sich Territorialverhalten in einem hellen, geräumigen Eckbüro äußern, einem großen Schreibtisch oder einem Arm, der auf der Rückenlehne des benachbarten Stuhls ruht. Je höher unser (tatsächlicher oder behaupteter) Status ist, umso mehr Raum benötigen (oder beanspruchen) wir.

Die nonverbale Sprache des Körpers

Sie werden vielleicht überrascht feststellen, dass das Gesicht zu den am wenigsten aufschlussreichen Körperteilen gehört, wenn es darum geht herauszufinden, was jemand denkt oder fühlt. Uns wurde von klein auf beigebracht, unsere Mimik zu kontrollieren – um Zuneigung zu erlangen, in Schutz genommen oder belohnt zu werden. Das bedeutet nicht, dass das

Gesicht unsere Gefühle verbirgt, sondern vielmehr, dass der gesamte Körper Botschaften aussendet, die möglicherweise dem widersprechen, was sich im Gesicht abzeichnet. Wer die Kunst der Körpersprache beherrscht, ist sich dieser Tatsache bewusst und achtet daher im selben Maße auf die nonverbalen Botschaften, welche die übrigen Körperteile senden; darauf gehe ich im folgenden Abschnitt näher ein. Ich erkläre in diesem Zusammenhang auch, welche nonverbalen Signale von der Manipulation der Kleidung und Accessoires ausgehen.

Die Beine und Füße

Im Hinblick auf Gefühle und Absichten sind die Füße sehr ehrlich; deswegen bespreche ich sie immer zuerst. Bereits in grauer Vorzeit haben Füße und Beine das Überleben unserer Vorfahren gewährleistet, indem sie ihnen dabei halfen, vor Raubtieren zu fliehen oder selbige durch Tritte abzuwehren. Ohne sie wäre unsere Spezies nicht in der Lage gewesen zu jagen, Ackerbau zu betreiben, neue Gegenden zu besiedeln, sich fortzupflanzen oder zu tanzen. Sie teilen mit, wie man sich fühlt – zuversichtlich, übermütig, fröhlich, nervös, bedroht, schüchtern – oder ob man gehen möchte. Sie zeigen selbst die Richtung an, in die man aufbrechen will.

Wippende Beine und Füße

Wir alle haben es schon gesehen und getan: in langweiligen Schulstunden, geschäftlichen Besprechungen oder bei romantischen Verabredungen. Der Oberkörper bleibt vielleicht ruhig, aber die Beine hüpfen hektisch auf und ab; die Zehen wippen und klopfen rhythmisch gegen den Boden. Was bedeutet dieses Verhalten? Hier spielt der Kontext eine entscheidende Rolle. Wenn jemand, der zuvor die Ruhe in Person war, plötzlich anfängt, mit den Füßen oder Beinen zu wippen, weist dies auf Unbehagen hin. Er könnte ungeduldig sein oder aufbrechen wollen. In diesem Fall sollte man versuchen, das Gespräch zu einem Ende zu bringen oder eine Pause vorzuschlagen, damit die Anwesenden die Gelegenheit erhalten, sich die Beine zu vertreten. Selbst Baseballfans wird gegen Ende des Spiels eine Pause, der sogenannte Seventh-Inning-Stretch, gegönnt.

Wippen, das im Laufe eines Gesprächs einsetzt, könnte darauf hindeuten, dass sich die betreffende Person hinsichtlich des Themas unwohl fühlt, das gilt vor allem dann, wenn sie gleichzeitig die Kiefermuskulatur anspannt. Denken Sie genau nach; überlegen Sie, was diese Veränderung ausgelöst haben kann.

Das Wippen kann aber auch die Reaktion auf eine positive Nachricht sein – ich nenne dieses Phänomen »Happy Feet«. In meiner Zusammenarbeit mit professionellen Pokerspielern habe ich viele Male »Happy Feet« unter dem Tisch beobachten können, etwa wenn ein Gewinnerblatt ausgegeben wurde. Das Gesicht des Spielers blieb dabei völlig regungslos. Wenn wir glücklich sind oder uns freuen, scheinen wir dem Drang nicht widerstehen zu können, zu tanzen oder auf und ab zu hüpfen, so wie auch viele Fußballspieler eine Art Freudentanz aufführen, wenn sie ein Tor geschossen haben.

Manche Menschen sind von Natur aus hektisch und unruhig. Diese Bewegungen sind ihr Ausgangsverhalten. Bei diesen Zeitgenossen äußert sich Unbehagen darin, dass sie ihre Bewegungen in einem anderen Tempo als üblich ausführen, gänzlich einstellen (Schockstarre) oder verstärken (Flucht).

Wenn aus dem Wippen ein Treten wird – der Fuß schlägt hierbei regelrecht aus –, gilt dies als eine äußerst negative Reaktion auf das, was gerade stattfindet; die betreffende Person möchte das Problem quasi von sich treten. Achten Sie auch auf das wiederholte Anspannen des Fußes zur Seite hin, das als Indiz für hohen Stress, Gereiztheit oder Ungeduld gilt.

Wiederholte Bewegungen wirken oft besänftigend oder entspannend, im Extremfall können sie sich aber in nervöse Ticks oder pathologische Verhaltensweisen verwandeln. Wiederholtes Händewaschen etwa ist prinzipiell eine beruhigende Handlung, aber wenn sie zwanghaft wird, kann sich daraus eine ernst zu nehmende psychische Störung entwickeln.

»Wegweiser«

Wenn ein Kollege seinen Stand verändert, sodass ein Fuß oder beide Füße von Ihnen wegzeigen (siehe Abbildung 1), ist dies ein eindeutiger Hinweis darauf, dass er gerne gehen möchte. Vielleicht fühlt er sich angesichts des Gesprächs unwohl, oder er steht unter Zeitdruck. Fazit: Beenden Sie das Gespräch taktvoll. Ich habe beobachtet, dass Angestellte, deren Füße von ihrem Vorgesetzten wegzeigen (wobei die Hüfte leicht nach außen gedreht ist), während sie mit

ihm sprechen, den Eindruck vermitteln, dass ein Problem besteht. Entweder haben sie es eilig, oder sie wären lieber an einem anderen Ort.

Füße, die der Schwerkraft entgegenwirken

Wie bereits zuvor erwähnt, sind aufwärtsstrebende, der Schwerkraft entgegenwirkende Verhaltensweisen ein Ausdruck für Zufriedenheit oder Freude. Beobachten Sie einmal Ihren Vorgesetzten während eines wichtigen Telefonats. Gelingt es ihm, das Geschäft abzuschließen, werden Sie vielleicht anschließend beobachten können, wie er federnden Schrittes sein Büro verlässt. Menschen spannen beim Telefonieren einen Fuß oft an, sodass die Zehen zur Decke zeigen; allerdings nur, wenn sie ein Gespräch genießen oder sich gerade besonders guter Laune erfreuen.

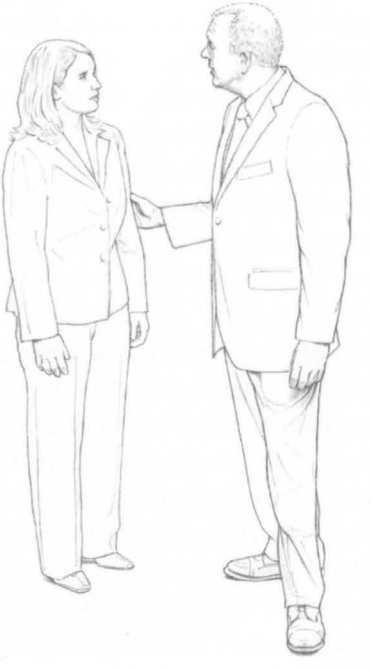


Abbildung 1: *Wenn es Zeit ist zu gehen, weist ein Fuß in die Richtung, in die die betreffende Person aufbrechen möchte. Achten Sie im Gespräch auf diesen Hinweis; er vermittelt die Botschaft »Ich muss gehen«.*

Bücher zum Thema Körpersprache gehen kaum auf die Füße ein, obwohl gerade sie so viel Aufschluss darüber geben, was gerade im Gehirn stattfindet. Als ich in meiner Dienstzeit beim FBI in New York stationiert war, bat mich ein ehemaliger Schulfreund darum, mir ein Video von einigen mit der Mafia in Verbindung stehenden Personen anzusehen. Eine Sache, die mir besonders auffiel, war der freudig-federnde Schritt, den sie immer dann zeigten, wenn sie bezahlt worden waren. Nach einer Weile konnten wir allein anhand der Gehweise bestimmen, welcher Ganove einen guten Tag hatte.

Die Startposition

Die »Startposition« (siehe Abbildung 2) ist eine Haltung, die der Schwerkraft entgegenwirkt und bei der die sitzende Person einen Fuß nach vorne und einen nach hinten bewegt und dabei das Gewicht auf die Ballen verlegt. Wir nehmen diese Pose ein, wenn wir großes Interesse an dem haben, was sich vor uns befindet (»Erzählen Sie mir mehr darüber, ich mag, was Sie sagen!«). Allerdings signalisieren wir dadurch auch oft, dass wir zu gehen bereit sind. Wenn Sie feststellen, dass ein ranghöherer Gesprächspartner die Startposition einnimmt, sollten Sie entweder fragen, ob es noch weitere Dinge zu besprechen gibt, oder taktvoll das Gespräch beenden, da die betreffende Person möglicherweise zu einem anderen Termin aufbrechen muss.

Breitbeiniger Stand

Hierbei handelt es sich um eine Form von Territorialverhalten. Es vermittelt die Botschaft »Ich habe hier das Sagen« oder »Das ist mein Revier; du machst mir keine Angst«. Unser limbisches System veranlasst einen breitbeinigen Stand, wenn wir größer erscheinen wollen. Dieses Verhalten lässt sich oft bei Managern beobachten; ich sehe es auch häufig bei Polizeibeamten, die sich gerne so aufstellen, um ihre Autorität und Dominanz zu betonen. Ein breitbeiniger Stand oder eine breitbeinige Sitzhaltung vermitteln Selbstbewusstsein, das je nach Kontext Autorität, Dominanz oder Bedrohung signalisieren kann. Um eine angespannte Situation zu lösen, sollten Sie Ihre Haltung überprüfen. Spannungen lassen sich schnell abbauen, indem man eine schmalere Sitzhaltung oder einen engeren Stand einnimmt, welche weniger Raum einnehmen.

Abbildung 2: *Das Umfassen der Knie und die Einnahme der Startposition deuten an, dass die betreffende Person bereit ist zu gehen.*

Gekreuzte Beine

Wenn man im Stehen die Beine kreuzt, bringt dies Behagen und Entspannung zum Ausdruck. Man kann in dieser Position weder fliehen noch kämpfen, sodass das limbische Gehirn diese Haltung nur gefahrlosen Situationen vorbehält. Gekreuzte Beine sieht man beispielsweise, wenn Mitarbeiter ein Brainstorming veranstalten oder zwei Freunde in ein Gespräch versunken sind; ihre Beine kreuzen sich an den Sprunggelenken. Sie können zu einer entspannten Atmosphäre beitragen, indem Sie die gekreuzten Beine Ihres Gesprächspartners spiegeln.

Wenn Sie neben jemandem sitzen, kann die Richtung, in die die gekreuzten Beine Ihres Sitznachbarn weisen, sehr aufschlussreich sein. Besteht ein freundschaftliches Verhältnis, wird der Unterschenkel des oben aufliegenden Beins in Ihre Richtung zeigen. Verursacht ein Gespräch allerdings eine

Abbildung 3: *Achten Sie darauf, ob übergeschlagene Beine eine Barriere bilden, vor allem unmittelbar nachdem ein unangenehmer Sachverhalt besprochen wurde.*

Abbildung 4: *Zeigt das Knie bzw. der Unterschenkel des oben liegenden Beins zum Gesprächspartner hin, ist dies ein Zeichen für Offenheit und Behagen.*

negative Reaktion, werden die Beine gekreuzt (oder neu gekreuzt), sodass der Oberschenkel eine Barriere zum Gegenüber bildet (siehe Abbildungen 3 und 4). Wenn Ihnen dies noch nicht aufgefallen ist, sollten Sie einmal Menschen beobachten, die sich gut verstehen, und gezielt darauf achten, wie sie ihre Beinposition verändern, um die Kommunikation zu verbessern.

Verschränkte Füße

Die Füße zu verschränken oder zurückzuziehen, indem man die Beine an den Sprunggelenken kreuzt bzw. sie um die Stuhlbeine schlingt, sind Spielarten der Schockstarre, die Sorge oder innere Anspannung zum Ausdruck bringen. Wenn dieses Verhalten im Laufe eines Gesprächs in Erscheinung tritt, ist anzunehmen, dass gerade ein negatives Ereignis stattgefunden hat. Vielen Frauen wurde beigebracht, sich mit gekreuzten Beinen zu setzen, aber anhaltendes, angespanntes Verschränken der Füße oder andere eingeschränkte Beinbewegungen signalisieren große Vorsicht. Am auffälligsten ist dies, wenn jemand die Füße kreuzt, nachdem ihm eine Frage gestellt wurde.

Mit der Hand das Bein entlangfahren

Das Reiben der Hände an den Oberschenkeln (siehe Abbildung 5) ist eine Beruhigungsgeste, die in vielen Situationen vorkommt: Ein Partygast könnte dieses Verhalten zeigen, wenn er Platz nimmt und den Raum nach einem möglichen Gesprächspartner absucht. Ein Angestellter, der eine schlechte Beurteilung erhalten hat, könnte sich die Handflächen an den Oberschenkeln »abwischen«, um sich zu beruhigen. Ein Manager, der ein Budgetproblem zu lösen versucht, könnte ebenfalls auf dieses Verhalten zurückgreifen, um seine Konzentration zu bündeln und die Ruhe zu bewahren. Wer unter enormem Stress steht oder mit erschütternden Informationen konfrontiert wird, fährt sich wiederholt mit streichenden Handbewegungen über das Bein und bemerkt dabei möglicherweise gar nicht, wie oft oder wie energisch er dies tut.

Abbildung 5: *Mit den Handflächen die Oberschenkel entlangzufahren, dient der Beruhigung, wenn man unter Stress steht oder nervös ist.*

Der Rumpf

Stellen Sie sich Folgendes einmal vor: Sie überqueren gerade die Straße, als ein Wagen bei Rot über die Ampel fährt und ungebremst auf Sie zurast. Sie erstarren vor Schreck. Ihnen bleibt keine Zeit zum Weglaufen. Sie machen sich auf den Aufprall gefasst.

Was möchte Ihr Körper am liebsten tun, während Sie diese Zeilen lesen? Vielleicht haben Sie das Bedürfnis, den Oberkörper zurückzuziehen, sich vorzubeugen oder wegzudrehen, um Ihre empfindliche Körpervorderseite zu schützen. Auch hierbei ist Ihr limbisches System am Werk.

Der Rumpf ist ein hochempfindlicher Bereich, in dem sich alle lebenswichtigen Organe befinden, einschließlich Herz, Lunge, Magen und Geschlechtsorgane. Alle Tiere schützen diese Gegend: Wenn man den Bauch ei-

ner Katze krault und dadurch den Angriff eines Raubtiers simuliert, rollt sie sich ein, fährt ihre Krallen aus und schlägt nach Ihnen, um einerseits ihren Bauch zu schützen und andererseits »den Feind« anzugreifen.

Verglichen mit anderen Säugetieren sind wir Menschen aufgrund unseres aufrechten Gangs ungewöhnlich exponiert; deshalb werden unser Rumpf und die Bewegungen der Körpervorderseite maßgeblich vom limbischen System gesteuert. Sie geben sehr zuverlässige Auskunft darüber, wie wohl wir uns in einer Situation fühlen.

Sich zu- oder abwenden

Wenn ich auf Reisen bin, beobachte ich mit Vorliebe wildfremde Menschen, wie sie ihre Partner, Familienangehörigen oder Freunde begrüßen: Sie lehnen sich nach vorne, breiten die Arme aus und exponieren ihren Rumpf, bevor sie ihre Lieben in die Arme schließen. Es ist das perfekte Beispiel für das, was ich »ventrales Zuwenden« nenne: Wenn wir uns in einer Situation wohlfühlen, drehen wir den Rumpf zur Quelle dieses Wohlgefühls hin und öffnen uns sprichwörtlich, wodurch wir uns angreifbar machen und somit Vertrauen zum Ausdruck bringen. Ventrales Zuwenden ist zugleich eine einfache und dennoch wirkungsvolle Respektsbekundung: Wenn Sie jemals versucht haben, sich mit jemandem zu unterhalten, der seinen Blick von Ihnen abwendet, wissen Sie, wie beleidigend ein solches Verhalten ist. Deswegen hat jeder von uns schon einmal den Satz »Dreh mir bloß nicht den Rücken zu!« gehört.

Was uns zum Thema »ventrales Abwenden« führt: Dabei dreht man sich von etwas weg, das Unbehagen erzeugt. Dieser Vorgang kann sehr subtil sein – indem man sich etwa langsam und unmerklich von etwas wegdreht, das einem immer weniger zusagt – und zeigt, wie sorgfältig unser limbisches System den Rumpf schützt. Ich habe diese Begriffe eingeführt, um zu verdeutlichen, wie wichtig die ventrale Orientierung ist, um mit unseren Mitmenschen gute Beziehungen zu pflegen.

Die in Konferenz- und Büroräumen allgegenwärtigen Drehstühle erlauben uns, unsere Körpervorderseite bei Bedarf schnell zu- oder abzuwenden. Beobachten Sie einmal eine videoaufgezeichnete Besprechung in doppelter Geschwindigkeit, und Sie werden sehen, wie genau das Zu- oder Abwenden des Rumpfs mitteilt, wie jemand sich fühlt. Wenn Sie in einer Besprechung Interesse an den Äußerungen Ihres Vorgesetzten zeigen möchten, sollten Sie

nicht einfach nur Ihren Kopf in seine Richtung wenden; auch Ihr Rumpf sollte leicht nach vorne lehnen.

Vorbeugen, den Rumpf schützen und die Verbeugung

Es ist verblüffend zu sehen, wie zuverlässig wir uns den Dingen zuwenden, die uns interessieren, und wie wir uns von den Dingen abwenden, die uns abstoßen. Verbringen Sie nur einmal etwas Zeit auf einer Cocktailparty, einer Familienfeier oder einer Besprechung, und beobachten Sie diesen tanzartigen Isopraxismus – der seinen Ursprung in frühkindlichen Erfahrungen hat, damals interagierte das Baby mit den für seine Reaktionen empfänglichen Eltern – und wie sich die Menschen einem Reiz nähern oder sich von ihm entfernen.

Wenn jemand seinen Rumpf schützt, sagt das viel über das gegenwärtige Wohlbefinden der betreffenden Person aus. Es kann so offensichtlich sein wie das plötzliche Verschränken der Arme vor der Brust (je fester die Finger die Arme umklammern, umso größer das Unbehagen) oder so subtil wie bei einem Mann, der scheinbar beiläufig seine Krawatte richtet, dabei einen Arm vor die Brust führt und selbige bedeckt. Das Zuknöpfen einer Jacke kann ebenfalls als Schutzschild fungieren, aber auch ein Ausdruck des Respekts für eine Person oder einen Anlass sein; der Kontext sollte hier näheren Aufschluss geben. Um eine Barriere zu bilden und Stress zu reduzieren, neigen vor allem Männer dazu, an ihren Ärmelabschlüssen oder ihrer Uhr zu nesteln. Der neueste Trend in diesem Zusammenhang ist, einen Blick auf sein Mobiltelefon oder Smartphone zu werfen; dadurch erscheint man beschäftigt, doch tatsächlich handelt es sich dabei um ein Verhalten, mit dem man Abstand zu gewinnen versucht.

In asiatischen Kulturen ist es üblich, sich aus Respekt zu verbeugen. Obwohl Nordamerikaner und Europäer sich in der Regel unwohl dabei fühlen, hat es selbst in der abendländischen Kultur eine lange Tradition als Ausdruck der Ehrerbietung (vor allem am Königshof). In unserer zunehmend globalisierten Wirtschaft ist es von Vorteil, sich an eine Verbeugung mit leicht nach vorne geneigtem Rumpf zu gewöhnen – vor allem im Umgang mit Asiaten. Als ich neulich in New York City zu Mittag speiste, beobachtete ich, wie eine Frau das Lokal betrat und ihre asiatische Freundin begrüßte, die bereits am Tisch wartete. Sie gab der Wartenden herzlich die Hand und

neigte dabei automatisch Kopf und Rumpf nach vorne – eine flüchtige, aber aufrichtige Geste, die auf jeden Fall einen positiven Eindruck hinterließ, da sich die Wartende ihr daraufhin sofort zuwandte, lächelte und redete, während beide Platz nahmen. Auf die Kultur seines Gegenübers Rücksicht zu nehmen, ist ein eindrucksvoller Beleg für den Respekt, den man der anderen Person entgegenbringt.

Schulterzucken und ausladende Posen

Wenn Sie Ihren Chefeinkäufer um eine Erklärung bitten, warum die Ware nicht pünktlich geliefert wurde, und er nur eine Schulter zuckt und »Keine Ahnung« murmelt, werden Sie nach einigem Nachhaken möglicherweise herausfinden, dass er mehr weiß, als er zugibt. Bei einem authentischen Schulterzucken heben sich beide Schultern schnell und energisch nach oben, sie wirken also gegen die Schwerkraft und bekräftigen die Äußerung (siehe Abbildungen 6 und 7).

Ausladende Posen, bei denen man mit Rumpf und Armen möglichst viel Raum einnimmt, müssen vor allem in Kombination mit einer breitbeinigen Fußhaltung (siehe Abbildungen 8 und 9) im jeweiligen Kontext betrachtet werden. Sie weisen für gewöhnlich darauf hin, dass sich die betreffende Person behaglich fühlt, und es spricht nichts dagegen, in einem entspannten Gespräch unter Freunden eine solche Haltung einzunehmen. Sie sollte in einem geschäftlichen Umfeld aber nur mit äußerster Vorsicht zum Einsatz kommen, da es sich hierbei um ein eindeutiges Territorial- oder Dominanzverhalten handelt. Als Faustregel gilt, dass in beruflichen Situationen nur Autoritätspersonen eine solche Pose zeigen dürfen, da soziale Konventionen den Raum vorgeben, der Ranghöheren gewährt wird. Vor allem wenn Sie eine neue Stelle angetreten haben, gilt es stets auf der Hut zu sein, Ihre Ellenbogen, Arme, Beine und den Rumpf respektvoll aufrecht zu halten und in die richtige Richtung zu blicken: zu Ihrem Vorgesetzten.

Die Arme, Hände und Finger

Das nächste Mal, wenn Sie an einer Baustelle vorbeigehen, sollten Sie einmal die Bagger und Bulldozer etwas genauer in Augenschein nehmen und auf

Abbildung 6: *Wenn nur eine Schulter angehoben wird, weist das auf mangelnde Überzeugung oder Unsicherheit hin.*

Abbildung 7: *Wir zucken mit den Schultern, um Unkenntnis oder Zweifel anzudeuten. Achten Sie darauf, ob sich beide Schultern heben; wenn sich nur eine Schulter hebt, ist die Botschaft zweifelhaft.*

Abbildung 8: *Sich auf einen Stuhl zu fläzen, ist eine Form von Territorialverhalten, die unter bestimmten Umständen akzeptabel sein mag, nicht aber, wenn man sich im »Revier« einer anderen Person aufhält (etwa im Büro seines Vorgesetzten oder in einem Bewerbungsgespräch).*

Abbildung 9: *Ein Arm, den man auf eine Rückenlehne oder sogar um eine andere Person legt, vermittelt, dass man sich entspannt und souverän fühlt.*

die Vielzahl der Scharniere, Kabel, Flaschenzüge und Hebel achten, die erforderlich sind, um in überdimensionalem Ausmaß all jene Bewegungen zu verrichten, die wir jedes Mal mühelos ausführen, wenn wir einen Aktenkoffer heben, Einkäufe verstauen, ein Musikinstrument spielen oder ein Kind in die Arme schließen – und Sie werden eine ungefähre Vorstellung von der Komplexität, Vielseitigkeit und Anmut der menschlichen Arme erhalten.

Arme und Hände waren einst unsere Vorderbeine und -füße, die sowohl für die Verteidigung als auch für die Fortbewegung zuständig waren. Sie sind aus limbischer Sicht sehr ehrlich, zumal es ihre Aufgabe ist, unseren empfindlichen Rumpf zu schützen. Wenn man sich nur zehn Minuten lang ein American-Football-Spiel ansieht, erhält man bereits einen soliden Einblick in die unzähligen Verteidigungs- und Angriffsmaßnahmen, zu denen Arme und Hände imstande sind; hierzu zählen Blocks, Rempler und Griffe bis hin zu Hebern und Würfen. Auf dem Spielfeld sieht man auch der Schwerkraft entgegenwirkende, Raum einnehmende geballte Fäuste und in die Luft gereckte Hände, die Touchdowns bejubeln, aber auch eingeschränkte körpersprachliche Ausdrucksformen wie etwa nach unten hängende Schultern und kraftlose Arme, die bei Niederlagen oft zu beobachten und Varianten der Schockstarre sind.

Auch unsere Hände und Finger sind ein hochkomplexes System, mit dem wir die äußere Welt erfahren. Sie drücken in starkem Maße unsere innere Verfassung aus: die federleichte Berührung einer Fingerspitze kann Neugier, Ehrfurcht oder Verehrung zum Ausdruck bringen. Angesichts der enormen kommunikativen Bandbreite der Gesten, zu denen wir mit Armen, Händen und Fingern imstande sind, empfehle ich immer, diese Bewegungen eingehend zu beobachten, um so ein Gefühl für das Ausgangsverhalten des Gegenübers zu entwickeln, bevor man eine Deutung wagt.

Nicht zuletzt spielt die Kultur in diesem Zusammenhang eine große Rolle und gibt vor, wie Menschen ihre Hände und Arme einsetzen. Reisen Sie einmal in den Mittelmeerraum, und Sie werden sehen, was ich meine. Hände sind sehr ausdrucksstark; es gibt eine fast unendliche Anzahl an Gesten und Emblemen, die für die einheimische Bevölkerung sehr aussagekräftig sind. Sie lösen jedoch bei allen Menschen die gleichen limbischen Reaktionen aus.

Gesten der Souveränität und Dominanz

In die Hüften gestemmte Hände, bei denen die Finger auf Höhe des Hüftknochens aufliegen, die Daumen nach hinten und die Ellbogen nach außen zeigen, sind ein eindeutiger Ausdruck von Dominanzverhalten – weswegen man sie häufig bei Streifenpolizisten, Armeeangehörigen und Wachleuten vorfindet … wie auch bei Eltern: Meine Mutter etwa pflegte mich so zu begrüßen, wenn ich zu spät nach Hause kam. Diese Haltung übermittelt die Botschaft »Ich habe ein Problem mit dir« oder »Ich gebe in dieser Angelegenheit nicht nach«.

Frauen können die subtilen Dominanzgesten ihrer männlichen Kollegen und Mitarbeiter kontern, indem sie die Hände in die Hüften stemmen, um auf diese Weise ihre Autorität zum Ausdruck zu bringen. Achten Sie allerdings darauf, dass die Daumen nach hinten zeigen; deuten sie nach vorne, drückt die Haltung eher Neugier aus (siehe Abbildungen 10 und 11).

Betrachten Sie hinter dem Kopf verschränkte Hände (siehe Abbildung 12) als Variante der in die Hüften gestemmten Hände: Wir verschränken die Finger hinter dem Kopf und lehnen uns dabei oft zurück. Wir sehen dieses Verhalten sowohl bei eher zwanglosen Veranstaltungen als auch bei Gesprächen am Arbeitsplatz. Wie die ausladenden Posen signalisieren die hinter dem Kopf verschränkten Hände Souveränität und Revieransprüche: Denken Sie nur einmal an eine Kobra, die ihren Nackenschild aufstellt, um größer und überlegener zu wirken. Während es durchaus akzeptabel ist, diese Geste unter Kollegen und hierarchisch gleichgestellten Mitarbeitern zu zeigen, sollte sie in Gegenwart des Vorgesetzten unterbleiben; nur er darf dieses Verhalten äußern. Es ist sehr wahrscheinlich, dass Sie sowieso unbewusst und mehr oder weniger umgehend diese Geste einstellen, sobald Ihr Chef in Erscheinung tritt.

Mit den hinter dem Kopf verschränkten Händen verwandt sind Gesten, die Revieransprüche zum Ausdruck bringen und Oberflächen wie Tische oder Schreibtische einbeziehen. Falls jemand Ihnen gegenüber eine solche Dominanzgebärde zeigt – ausgebreitete Arme, gespreizte Finger, die sich auf dem Tisch abstützen (siehe Abbildung 13) –, sollten Sie Ihren Körper nach Ihren Reaktionen absuchen. Diese Haltung ist zwar einfach, aber dennoch bedeutungsvoll; sie sendet je nach Kontext und begleitenden Verhaltensweisen eine Fülle an Botschaften. Im besten Fall handelt es sich dabei um einen Aus-

Abbildung 10: *In die Hüften gestemmte Arme sind ein Zeichen des Revieranspruchs, das üblicherweise signalisiert, dass ein Problem besteht. Man beachte die Position der Daumen in dieser Darstellung.*

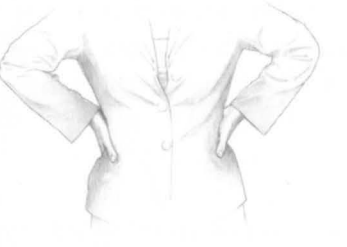


Abbildung 11: *Zeigen die Daumen nach vorne, nimmt man im Vergleich zur vorangehenden Abbildung eine weniger dominante, eher neugierige Haltung ein. Dies ist eine weniger aggressive Pose, die in konfliktgeladenen Gesprächssituationen dazu beitragen kann, Spannungen zu reduzieren.*

Abbildung 12: *Hinter dem Kopf verschränkte Hände sind ein Anzeichen für ein entspanntes und dominantes Verhalten. Normalerweise zeigen Vorgesetzte eine solche Geste, beispielsweise in Besprechungen.*

Abbildung 13: *Gespreizte Finger, mit denen man sich ausladend abstützt, sind ein deutliches Territorialverhalten, das Souveränität und Dominanz zum Ausdruck bringt.*

druck von Souveränität: »Ich weiß, was ich tue.« Diese Haltung lässt sich aber auch als Revierverhalten deuten, da ausgebreitete Arme in den Raum des anderen eindringen und dadurch die Botschaft »Ich habe hier das Sagen« vermitteln. Sie ist zugleich auch eine Dominanzgeste: »Hören Sie zu.« Schließlich ist sie kombiniert mit einem Vorwärtslehnen des Rumpfes eine Drohgebärde, da die ausführende Person dadurch größer und stärker wirkt.

Manche Menschen verteilen ihre Habseligkeiten wie Unterlagen, Wasserflaschen, Notizblöcke, Mobiltelefone und andere Utensilien großzügig auf Besprechungstischen. Auch hier gilt es wieder, den Kontext zu berücksichtigen: Spiegelt das Verhalten Behagen angesichts der familiären Umgebung wider, drückt es Autorität aus, oder stellt es vielmehr den Versuch dar, den Eindruck von Macht zu vermitteln? Die meisten Menschen stören sich selbst

an geringfügigen »Grenzüberschreitungen«. Achten Sie darauf, dass Sie sich nicht zu sehr ausbreiten, und respektieren Sie die räumlichen Bedürfnisse Ihrer Mitmenschen. Legen Sie Ihre Habseligkeiten niemals auf einen fremden Schreibtisch, ohne vorher um Erlaubnis zu bitten, und setzen Sie sich auf gar keinen Fall auf fremde Schreibtische.

Abwehrende, isolierende Gesten

Wenn die Arme einer Person zurückgezogen und »aufgeräumt« sind – normalerweise sind die Hände dabei hinter dem Rücken verschränkt –, drückt dies den Wunsch nach Distanz aus: Diese Geste wird oft als »königliche Haltung« bezeichnet und sendet die Botschaft »Komm mir bloß nicht zu nahe; fass mich nicht an«; sie vermittelt ebenfalls die Aussage »Ich habe einen höheren Status«. Wir sehen diese Haltung oft, wenn sich Adlige unters Volk mischen oder Hochschulprofessoren durch den Hörsaal schreiten. Sie ist bei Handwerkern oder Fabrikarbeitern eher selten anzutreffen.

Dieses nonverbale Zeichen kann auch ein Ausdruck dafür sein, dass die betreffende Person gerade damit beschäftigt ist, Informationen zu verarbeiten, und daher abgelenkt ist. Halten Sie in diesem Fall gebührenden Abstand, und achten Sie auf Signale, dass Sie sich nähern dürfen. Sind diese nicht erkennbar, sollten Sie die Person in Ruhe lassen. Wenn jemand zu verstehen gibt, dass er in Ruhe gelassen werden möchte, sollten Sie dieses Bedürfnis nach Raum und Distanz stets respektieren.

Die Hände: Der erste Eindruck zählt

Zu Überlebenszwecken orientieren wir uns an Bewegung (Orientierungsreflex). Da die hochkomplexe menschliche Hand dazu in der Lage ist, (durch Füttern, Tragen, Liebkosen) das Leben zu verbessern oder (durch Schlagen, Würgen, Töten) Schaden zuzufügen, haben wir es uns im Laufe der Evolutionsgeschichte zur Gewohnheit gemacht, die beweglichen und äußerst vielseitigen Hände stets im Blick zu haben. Wir überprüfen die Hände eines Gegenübers also, um unsere eigene Sicherheit zu gewährleisten, weshalb der erste Eindruck, den die Hände einer Person machen, unsere Meinung über ihren Besitzer beeinflusst.

Achten Sie auf saubere und gepflegte Hände. Wir haben das tiefe Bedürfnis, uns mit Menschen zu umgeben, die gesund sind und aller Voraussicht

nach im Leben Erfolg haben. Unsere Hände sollten daher Wohlbefinden zum Ausdruck bringen: Sie sollten sauber sein (vor allem den männlichen Lesern sei gesagt: Das schließt auch die Fingernägel ein), es sollte nichts darauf hinweisen, dass Sie nervös an der Nagelhaut zupfen oder an den Fingernägeln kauen – eine schlechte Angewohnheit, die mit Unsicherheit in Verbindung gebracht wird.

Gute Handpflege ist vor allem in Heilberufen wichtig (Ärzte und anderes medizinisches Personal), in der Gastronomie (Kellner) und im Finanzwesen (Bankangestellte oder Vermögensberater). Verkäuferinnen und Verkäufer sollten sich darüber im Klaren sein, dass ihre Hände im Blickpunkt stehen, wenn sie Waren vorführen. Ein Juwelier, den ich kenne, hält seine Hände stets ordentlich, aber unauffällig gepflegt, weil er weiß, dass sie den Rahmen für die wertvollen Schmuckstücke bilden, die er seinen Kunden zeigt. Mehrere Umfragen belegen, dass Männer mit langen Fingernägeln eher abschreckend und suspekt wirken. Den Herren der Schöpfung sei daher gesagt: Tragen Sie Ihre Fingernägel kurz, und verzichten Sie darauf, sie zu polieren oder gar zu lackieren.

Wenn Sie weiblichen Geschlechts sind und regelmäßige Maniküre zu Ihrem individuellen Wohlfühlprogramm gehört, sollten Sie darauf achten, die Länge Ihrer Fingernägel in Grenzen zu halten: Es sind schließlich Nägel und keine Klauen. Allzu lange Fingernägel haben in der Geschäftswelt nichts verloren. Und das sehe nicht nur ich so; Umfragen unter Fokusgruppen offenbaren, dass lange Fingernägel sowohl bei Männern als auch bei Frauen nicht gut ankommen.

Zeigen Sie Ihre Hände. Vergessen Sie nicht, dass wir limbisch darauf programmiert sind, die Absichten von Händen zu bewerten. Wachleute und anderes Sicherheitspersonal achten ganz besonders darauf: Selbst heute, Jahre nachdem ich aus dem FBI ausgeschieden bin, werfe ich immer noch einen prüfenden Blick auf die Hände der Menschen, die mir nahekommen. Polizeibeamte wissen nur zu gut, dass von den Händen ein enormes Gefahrenpotenzial ausgeht. (Wenn Sie übrigens in den USA unterwegs sind und einmal von einem Streifenwagen angehalten werden, sollten Sie sofort das Fenster öffnen und Ihre Hände auf das Lenkrad lenken; der Polizeibeamte weiß dieses Verhalten wirklich zu schätzen und wird vielleicht sogar von einem Strafzettel absehen.)

Ich sage Führungskräften immer, dass sie ihre Hände für sich arbeiten lassen sollten. Halten Sie sie ruhig, wenn es die Situation erfordert (zum Beispiel, wenn Sie Mitgefühl zeigen möchten), im Regelfall gilt aber: Nutzen Sie sie. Wer seine Hände nicht einsetzt, um seine Äußerungen zu untermalen, oder sie gar verbirgt, löst bei seinen Mitmenschen Befremden oder Argwohn aus. Die überzeugendsten Redner sind darin geschult, ihre Hände zu nutzen, um die Aufmerksamkeit des Publikums zu bündeln, wichtige Aspekte ihres Vortrags zu betonen und ihre Aussagen mit Gefühlen zu verbinden.

Wenn Sie eine Führungs- oder Verkaufskraft sind, sollten Sie lernen, Ihre Arme und Hände als Embleme für Ihre Botschaft zu nutzen; als Rahmen für Ihre Gedanken; als Taktstöcke, mit denen Sie den Ton angeben; als Decke, in die Sie Ihr Mitgefühl hüllen; als Symbole Ihrer inneren Stärke, bei Bedarf auch als Zeichen der Demut.

In privaten Situationen bietet es sich an, die Handbewegungen Ihres Gegenübers zu spiegeln, um Vertrauen und Behagen herzustellen. Bedenken Sie, dass Synchronie gleichbedeutend ist mit Harmonie. Berücksichtigen Sie auch, in welchen Situationen Berührungen infrage kommen, da es im Berufsleben oft Momente gibt, in denen Körperkontakt durchaus angemessen ist: etwa um einen Gesichtspunkt zu betonen, Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen, einen Einwand vorzubringen, eine Person zum Rednerpult zu begleiten oder um jemanden zu beglückwünschen.

Eine andere Bemerkung über Arme und Hände: Hüten Sie sich davor, mit dem Finger auf jemanden zu zeigen. Die meisten Menschen mögen es nicht, wenn man auf sie deutet, und in manchen Kulturen gilt dies als äußerst unhöflich – wenn Sie sich also diesbezüglich unsicher sind, sollten Sie diese Geste unterlassen. Sie sind besser damit beraten, mit der flachen, senkrecht aufgestellten Hand zu deuten oder besser noch die Handfläche nach oben weisen zu lassen: Dies zieht ebenso die Aufmerksamkeit Ihres Gegenübers auf sich, wird in der Regel jedoch wesentlich positiver aufgenommen.

Handbewegungen, die von großem Selbstvertrauen zeugen

Mit den gespreizten Fingerspitzen beider Hände ein Dach zu formen (siehe Abbildung 14) ist ein deutliches Anzeichen von Souveränität und Zuversicht. Diese Geste trifft man häufig bei Anwälten, Richtern, Professoren und Führungskräften an, die ihre Äußerungen, Gedanken oder ihren Status auf

Abbildung 14: *Die Finger sind gespreizt und bilden ein Dach, wobei die Fingerspitzen einander berühren. Diese Geste drückt Zuversicht und Konzentration aus und zählt zu den stärksten Mitteln, die wir einsetzen können, um andere von unserer Souveränität zu überzeugen.*

diese Weise untermauern. Sie erfolgt in der Regel unbewusst (kann bei entsprechender Schulung allerdings auch gezielt zum Einsatz kommen), ist aber allgemeingültig und sehr aussagekräftig. Das »Dach« vermittelt, dass man von sich, seinen Ansichten und Gedanken überzeugt ist.
Es gibt einen guten Grund für diese Geste: Sie wirkt verstärkend. Wenn Sie Seminare leiten, vor Gruppen sprechen oder eine Präsentation halten, sollten Sie diese Geste in geeigneten Situationen zeigen, um andere wissen zu lassen, dass Sie voll und ganz hinter dem stehen, was Sie sagen. Vor einigen Jahren wurde behauptet, dass Redner auf diese Geste verzichten sollten. Streichen Sie das aus Ihrem Gedächtnis. Denn diese Geste gibt zu verstehen, dass der Sprecher von seinen Äußerungen wirklich überzeugt ist.

Im Übrigen vertrete ich die Auffassung, dass Frauen diese Geste viel häufiger benutzen könnten, um dadurch ihr Selbstbewusstsein und ihre Entschlusskraft – vor allem männlichen Kollegen gegenüber – zum Ausdruck zu bringen. Wenn Geschworene bei Zeugen die zum Dach geformten Hände sehen, neigen sie dazu, deren Äußerungen mehr Glauben zu schenken. Diese Geste ist gewissermaßen das genaue Gegenteil zum Händeringen, das Zweifel oder Unsicherheit vermittelt.

Daumen zeigen im Idealfall nach oben oder nach außen. Verschränkte Hände mit nach oben zeigenden Daumen signalisieren Selbstvertrauen (siehe

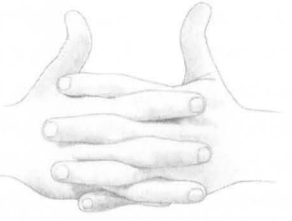


Abbildung 15: *Daumen, die nach oben zeigen, demonstrieren wie andere Gesten, die der Schwerkraft entgegenwirken, dass wir im Augenblick voller Selbstbewusstsein sind.*

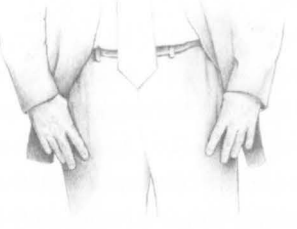


Abbildung 16: *Vermeiden Sie es, die Daumen in den Hosentaschen zu verstecken. Dadurch erscheinen Sie sehr unsicher.*

Abbildung 17: *Nach unten zeigende Daumen erscheinen häufig im Laufe von Gesprächen; sie deuten auf mangelndes Selbstvertrauen und/oder fehlenden Nachdruck hin.*

Abbildung 15). Achten Sie einmal darauf, wie oft Ärzte oder andere angesehene Personen mit Daumen umherlaufen, die aus ihrer Jackentasche lugen. Wenn wir unsere Daumen verbergen (versuchen Sie es einmal: Lassen Sie Ihre Daumen in den Hosentaschen verschwinden und die Finger außen herabhängen), ist die Botschaft dagegen eine ganz andere. Wir wirken unsicher (siehe Abbildung 16). Verstecken Sie Ihre Daumen daher nicht, wenn Sie sich für eine Stelle bewerben oder eine Führungsposition bekleiden; denn mit dieser Geste untergraben Sie Ihre Glaubwürdigkeit. In Besprechungen sollten Sie auch auf die Hände der anderen Anwesenden achten. Wenn sich jemand unsicher fühlt, verschwinden seine Daumen oft hinter den anderen Fingern (siehe Abbildung 17).

Handbewegungen, die von geringem Selbstvertrauen zeugen oder der Beruhigung dienen

Es gibt eine Fülle an Bewegungen, die als Zeichen von geringem Selbstvertrauen oder Stress gedeutet werden können; hierzu zählen das Aneinanderreiben der Handflächen oder das Entlangstreichen der Finger an den Handflächen (siehe Abbildung 18). Das Ausmaß der limbischen Erregung entscheidet darüber, mit welcher Geschwindigkeit und welchem Druck diese Bewegungen erfolgen. Die Finger können sich beim Reiben verschränken und sich in ein Händeringen verwandeln – etwas, das wir als Ausdruck einer tiefen, fast andächtigen Sorge wahrnehmen (siehe Abbildung 19).

Die extremste Form von Stressabbau oder Selbstberuhigung, die ich kenne, ist, wenn man die Finger verschränkt und auf und ab gleiten lässt (siehe Abbildung 20). Dieses Verhalten kommt normalerweise nur bei Personen vor, die unter enormem emotionalen Stress stehen oder sich sehr unsicher fühlen. Diese Geste ist ein äußert zuverlässiger Hinweis auf einen Spannungszustand, der nur darauf wartet, sich zu lösen. Sie signalisiert die Botschaft »Ich habe ernste Sorgen oder Zweifel«.

Achten Sie auf veränderte Handbewegungen, da diese ein Indiz für limbische Schwankungen sind; wenn zum Beispiel die Hände einer Person zunächst entspannt und ruhig sind und dann anfangen, sich aneinander zu reiben oder gar zu umklammern. Umgekehrt gilt: Wenn die Hände »erstarren«, plötzlich innehalten, sich nicht mehr frei bewegen oder sich zurückziehen und auf den Schoß gelegt werden, lässt dieses Verhalten auf geringes Selbst-

Abbildung 18: *Nervosität und Anspannung werden durch das Streichen der Finger über die Handflächen oder durch das Aneinanderreiben der Hände gelindert.*

Abbildung 19: *Händeringen ist ein Zeichen von Sorge, Beunruhigung oder Nervosität.*

Abbildung 20: *Wenn jemand die Finger verschränkt und auf und ab gleiten lässt, deutet dies auf Anspannung, Unbehagen oder Stress hin.*

vertrauen oder Unbehagen angesichts der Dinge schließen, die gerade stattfinden.

Als ich beim FBI Verdächtige verhörte, achtete ich stets darauf, ob ihre Hände aus meinem Blickfeld verschwanden – das fiel vor allem auf, wenn die Befragten sich auf ihre Handflächen setzten. Hände in ihrer Beweglichkeit einzuschränken, deutet auf großes Unbehagen hin und ist häufig bei Menschen anzutreffen, die lügen oder bei etwas Verbotenem ertappt werden. Sich auf die Hände zu setzen, wirkt auf unsichere Menschen oft beruhigend, da die Schultern sich dadurch nach oben ziehen und eine vorgebeugte, schützende Haltung eingenommen wird, die ein Ausdruck von geringem Selbstvertrauen und Unsicherheit ist.

Ein hochsensibles Thema

Wir haben darüber gesprochen, wie die Hände genutzt werden können, um sich selbst zu beruhigen, aber sie ermöglichen uns auch, uns mit anderen zu verbinden. Die Forschung hat gezeigt, dass Körperkontakt für unsere Gesundheit wichtig ist: Er senkt die Herzfrequenz, hilft Stress abzubauen, erhöht die Lebenserwartung und festigt den sozialen Zusammenhalt. Wenn wir jemanden oder etwas berühren, werden Endorphine freigesetzt, vor al-

lem Oxytocin, das die zwischenmenschlichen Bindungen stärkt (zuerst zwischen Eltern und Kind, dann unter Geschwistern, später unter Partnern). Forscher haben herausgefunden, dass Körperkontakt für Kinder überaus wichtig ist – und zwar sowohl für ihre soziale wie auch ihre geistige Entwicklung; Kinder, die ohne Körperkontakt heranwachsen, verkümmern in emotionaler wie auch in intellektueller Hinsicht. Aber unser Bedürfnis nach Körperkontakt hört nicht in der Jugend auf; es setzt sich das gesamte Leben hindurch fort.

Ich bin davon überzeugt, dass angemessene Berührungen auch im Geschäftsleben angebracht sein können. Wie bei allen nonverbalen Verhaltensweisen ist es auch hier entscheidend, persönliche Vorlieben, soziale Normen und den jeweiligen Kontext zu berücksichtigen. Meine Freunde und Verwandten wissen, dass ich sie gerne umarme, aber ich bin mir durchaus bewusst, dass viele Menschen von dieser Form der Begrüßung nichts halten. Zu den Aufgaben der nonverbalen Intelligenz zählt, die individuellen Bedürfnisse nach Nähe bzw. Distanz zu erkennen und zu respektieren. Besuchen Sie einmal eine geriatrische Einrichtung, und Sie werden feststellen, dass ältere Menschen ein enormes Bedürfnis nach Körperkontakt und Berührungen haben, weshalb die Besuche von Therapiehunden in Seniorenzentren so wichtig geworden sind.

Doch auch der Kontext spielt eine Rolle, etwa ob der Körperkontakt in einem geschäftlichen oder privaten Umfeld stattfindet, zwischen männlichen und weiblichen Mitarbeitern und ob Angehörige aus anderen Kulturen involviert sind. Ein *Abrazo* zum Beispiel ist eine Umarmung, die Männer in Südamerika untereinander auszutauschen pflegen; hierbei berührt man sich an der Brust und umfasst den Rücken des anderen mit seinen Armen.

Setzen Sie Ihre Beobachtungsgabe ein, um herauszufinden, ob Ihr Gegenüber für Berührungen empfänglich ist oder nicht. Im Zweifelsfall sollten Sie sich lieber zurückhalten. Wie ich in *Menschen lesen: Ein FBI-Agent erklärt, wie man Körpersprache entschlüsselt* bereits erwähnte, lässt sich auch ohne Körperkontakt limbisches Behagen erzeugen, und zwar indem man sich der anderen Person mit entspannten Armen nähert (»Ich bin gelassen«), den Rumpf exponiert (»Ich vertraue dir«) und wenn möglich die Handflächen zeigt (»Ich werde dich nicht verletzen«). Nach dem Händeschütteln sollten Sie einen kleinen Schritt nach schräg hinten tun und abwarten. Die

individuellen räumlichen Bedürfnisse Ihres Gegenübers zeigen sich daran, ob er auf Sie zukommt oder den Abstand wahrt bzw. möglicherweise sogar vergrößert. Nähere Informationen zum Handschlag finden Sie in Kapitel 7.

Ich hoffe, dass wir durch die Schärfung der nonverbalen Intelligenz in der Geschäftswelt lernen, Berührungen so einzusetzen, wie sie eingesetzt werden sollten – um positive Beziehungen zu pflegen –, statt sie als Möglichkeit zu sehen, andere einzuschüchtern oder zu missbrauchen. Sie hat ihre Berechtigung, findet weltweit Anwendung und ist überaus hilfreich, solange sie aus dem richtigen Grund genutzt wird: um die Kommunikation zu verbessern.

Kopf, Gesicht und Hals

Wir sind wahnsinnig scharfsinnig, wenn es darum geht, Mimik zu lesen – wenn wir das, was wir im Gesicht wahrnehmen, mit Vorsicht genießen. Selbst Babys erkennen mimische Regungen: Wenn man eine wütende Grimasse schneidet, fängt ein Baby in der Regel an zu weinen. Für das Überleben unserer Spezies war die Fähigkeit Gesichter zu lesen entscheidend, da man sich so solidarisieren, wichtige Informationen austauschen und sich in Gefahrensituationen organisieren konnte. Das Gesicht mit seinem komplexen Zusammenspiel von Muskeln ist zu Tausenden von Ausdrucksformen fähig, die Auskunft über unsere Gedanken und Gefühle geben. Indem unsere Gesichtsmuskulatur zu einer fast unendlichen Vielfalt an Bewegungen und Bewegungskombinationen fähig ist, ermöglicht sie es uns, in nur wenigen Sekunden einen beachtlichen Strom nonverbaler Informationen zu übermitteln.

Gerade weil die Mimik im Zusammenleben der Menschen so wichtig ist, lernen wir schon in jungen Jahren, unsere wahren Gefühle so zu verbergen, dass sie sich nicht im Gesicht ablesen lassen. Aus diesem Grund – und weil mimische Ausdrucksweisen so vielfältig und subtil sind – ist es wichtig, den Mikroexpressionen besondere Aufmerksamkeit zuteilwerden zu lassen und das Gesicht stets im Zusammenspiel mit anderen nonverbalen Verhaltensformen zu betrachten: etwa mit dem sich vor- oder zurücklehnenden Rumpf, den ausdrucksstarken Armen und Händen oder den »ehrlichen« Füßen.

In diesem Zusammenhang ist auch die »Regel der gemischten Signale« von Bedeutung: Wenn die Mimik einer Person nicht mit ihren Worten über-

einstimmt oder einen inneren Zwiespalt erkennbar macht, sie also sowohl auf Behagen als auch auf Unbehagen hindeutet, sollte man zunächst davon ausgehen, dass das Unbehagen der tatsächlichen Befindlichkeit entspricht – und zwar weil unbewusste limbische Reaktionen immer schneller ablaufen und ehrlicher sind als bewusst getroffene verbale Äußerungen. Aus demselben Grund sind nonverbale Anzeichen von Unbehagen immer höher zu bewerten als Ausdrucksformen, die Behagen und/oder Lust signalisieren. Viele Menschen setzen ein »fröhliches Gesicht« auf, nachdem sie für den Bruchteil einer Sekunde gezeigt haben, wie sie sich wirklich fühlen. Ganz gleich, was sie im Anschluss daran auch sagen mögen, der Ausdruck von Abscheu, Verachtung, Enttäuschung oder Gleichgültigkeit, der im ersten Moment kurz aufblitzt, spiegelt ihre wahre Gefühlslage wider.

Der Kopf und Hals

Wir neigen unseren Kopf nur, wenn wir uns sehr wohlfühlen, vor allem in Gegenwart anderer (siehe Abbildung 21). Kopfneigen gibt den Weg zum Hals frei, der zu unseren empfindlichsten Körperstellen zählt (und uns mit Luft, Nahrung, Blut und Nervensignalen versorgt). Ich sage oft, dass es beinahe unmöglich ist, den Kopf zu neigen, wenn man nervös, ängstlich oder in der Anwesenheit einer Person ist, gegen die man eine Abneigung verspürt oder die man nicht kennt. Versuchen Sie es einmal, und beobachten Sie sich selbst, wie es Ihnen dabei geht. Aus eben diesem Grund ist Kopfneigen in beruflichen Situationen als durchaus positives Zeichen zu werten, denn es signalisiert, dass man von seinem Gegenüber herzlich aufgenommen wird.

Achten Sie auch darauf, ob Ihr Gesprächspartner seinen Hals- oder Nackenbereich berührt, da es sich hierbei um eine Geste handelt, die der Selbstberuhigung dient (siehe Abbildung 22). Teile des Halses oder der Drosselgrube (die Vertiefung zwischen Adamsapfel und Brustbein – siehe Abbildung 23) zu bedecken, gilt als deutliche Reaktion auf einen Reiz, den das limbische System als ungewöhnlich betrachtet und der daher unsere Aufmerksamkeit erfordert. Wir berühren unseren Hals normalerweise nur, wenn uns etwas stört, bedroht, verwirrt, eine potenzielle Bedrohung darstellt oder wenn wir uns – aus welchem Grund auch immer – unsicher fühlen. Biologisch betrachtet ergibt dieses Verhalten durchaus Sinn; denn dieser Bereich zählt zu den verletzlichsten unseres Körpers.

Abbildung 21: *Kopfneigen signalisiert: »Ich höre zu, ich fühle mich wohl, ich bin aufnahmefähig, ich bin dir wohlgesinnt.« Wir behalten uns diese Geste für Menschen und Situationen vor, die uns angenehm scheinen.*

Eine gekräuselte Stirn ist ein häufig zu beobachtendes nonverbales Zeichen, das je nach Kontext etwas anderes bedeuten kann. Es weist zum Beispiel auf Konzentration, Sorge, Verwirrung, Trauer oder Wut hin. Wenn die betreffende Person im Anschluss daran ihren Kopf berührt, deutet dies normalerweise darauf hin, dass ihr etwas Sorgen bereitet.

Wie andere »aufwärtsstrebende« nonverbale Verhaltensweisen (zum Beispiel der Zehen, Arme, Daumen) ist ein nach oben gerichtetes bzw. nach vorne geschobenes Kinn ein Zeichen von Selbstvertrauen – weshalb diese Ausdrucksform oft mit Snobismus gleichgesetzt wird; die Redewendung »mit erhobenem Kinn« legt beredtes Zeugnis davon ab. Ein solches Verhalten trifft man vor allem in Europa an; russische Soldaten etwa haben die ausdrückliche Anweisung, das Kinn nach vorne zu schieben, wenn sie beispielsweise an einer Parade teilnehmen.

Zieht man dagegen sein Kinn an, verringert man die Angriffsfläche und schützt den empfindlichen Halsbereich – ähnlich wie eine Schildkröte, die

Abbildung 22: *Das Berühren von Hals oder Nacken ist ein zuverlässiger Hinweis auf emotionales Unbehagen, Zweifel oder Unsicherheit.*

Abbildung 23: *Das Berühren oder Bedecken der Drosselgrube bringt Unsicherheit, Unbehagen, Angst oder Sorge zum Ausdruck.*

ihren Kopf in den Panzer zieht, wenn sie eine Bedrohung wahrnimmt. Ein solches Verhalten gilt als Zeichen von mangelndem Selbstbewusstsein.

Die Augen: Distanz schaffende, auf Unbehagen hindeutende Verhaltensweisen

Die Augen liefern uns eine große Fülle an Informationen über unsere Außen- und in gewissem Ausmaß auch über unsere Innenwelt – aber nicht so, wie Sie denken. Wir bedecken unsere Augen, wenn wir etwas sehen, hören oder erfahren, das uns missfällt oder Angst bereitet. Diese Geste kann so flüchtig sein wie die kurze Berührung eines Augenlids oder so offensichtlich wie das Bedecken des Gesichts mit beiden Händen.

Verhaltensweisen, die den Blickkontakt zu einer Person oder Sache unterbrechen, laufen automatisch ab und sind allgegenwärtig, sodass man sie paradoxerweise leicht übersieht. Dennoch stecken diese Verhaltensweisen so tief in uns, dass selbst Kinder, die blind auf die Welt kommen, ihre Augen bedecken, wenn sie etwas hören, das ihnen missfällt. Das bedeutet also, dass es sich um eine instinktive, authentische Reaktion handelt. Wenn Sie solche Blickvermeidungen beobachten (siehe Abbildungen 24, 25, 26 und 27), sollten Sie sich überlegen, welche Ereignisse unmittelbar vorangegangen sind – in der Regel handelt es sich dabei um ein Problem.

Ähnlich verhält es sich mit der Blinzelfrequenz, die normalerweise auch von unserem limbischen System gesteuert wird und zunimmt, wenn wir mit Schwierigkeiten zu kämpfen haben; ob nun infolge eines allgemeinen Unwohlseins, der Kenntnisnahme unangenehmer Informationen oder der eigenen Äußerung negativer Nachrichten. Sie ist in jedem Fall ein Indiz für Unbehagen. Sie bemerken es vielleicht bei einem Redner, der nervös ist, während er eine Präsentation hält; einer Kollegin, die über den schlüpfrigen Witz eines Kollegen nicht lachen kann; einer in der Öffentlichkeit stehenden Person, der auf einer Pressekonferenz eine schneidende Frage gestellt wird; bei sich selbst, wenn Sie versuchen, einen Gedanken in Worte zu fassen. Ignorieren Sie dieses nonverbale Zeichen nicht; es ist sehr zuverlässig und nützlich, um in Beziehungen eventuelle Probleme zu identifizieren.

Eine Erweiterung der erhöhten Blinzelfrequenz ist das Augenflattern, das oft bei Menschen vorkommt, die Schwierigkeiten haben, etwas zu sagen, ins Stocken geraten oder denen ein gravierender Fehler unterlaufen ist. Oft reagieren Menschen so, die plötzlich über einen Sachverhalt Auskunft geben sollen oder die nach Worten ringen. Ich würde nicht zwingend daraus schließen, dass sie gerade falsche Tatsachen vorzuspiegeln versuchen, da unter bestimmten Umständen jeder so reagiert.

Obwohl häufiges Blinzeln nicht direkt mit einer Täuschungsabsicht gleichzusetzen ist, kann es dennoch verdächtig erscheinen. Ich musste einmal im Rahmen eines Spionagefalls vor Gericht aussagen und hatte es mit einem stellvertretenden Staatsanwalt zu tun, der gerade angefangen hatte, Kontaktlinsen zu tragen. Er blinzelte unablässig. Ich konnte sehen, dass die Geschworenen ihn bereits kritisch beäugten. Ich riet ihm, das Thema rundheraus anzusprechen, um jegliches Misstrauen abzubauen, das seine hohe Blinzelfrequenz möglicherweise hervorgerufen hatte. Als er die Geschworenen begrüßte, sagte er daher: »Wenn ich heute häufig blinzele, dann liegt das daran, dass ich neue Kontaktlinsen trage.« Die Geschworenen entspannten sich merklich und nickten mitfühlend.

Das Zusammenkneifen der Augen stellt ebenfalls eine häufig anzutreffende, aufschlussreiche Form der Blickvermeidung dar, mit der wir unangenehme Dinge von uns fernhalten möchten – Staub, Sonnenlicht, Verwirrung, einen missliebigen Verhandlungspunkt, den Anblick einer unsympathischen Person oder den Zahnarzt, der uns sagt, dass eine Wurzelbehandlung unver-

Abbildung 24: *Die Augen abzuwenden signalisiert umgehend: »Mir gefällt nicht, was ich gehört, gesehen oder erfahren habe.«*

Abbildung 25: *Das Berühren der Augen während eines Gesprächs lässt auf das Bedürfnis schließen, negative Emotionen zu beruhigen.*

Abbildung 26: *Wenn sich die Augenlider verzögert öffnen, deutet dies auf das Verbergen negativer Emotionen hin.*

Abbildung 27: *Zusammengekniffene Augenlider sind ein Hinweis auf starke negative Gefühle oder einen herben Verlust.*

meidlich ist. Dieses Verhalten kann im Bruchteil einer Sekunde erscheinen und wieder verschwinden oder hält so lange an, wie das Unbehagen fortbesteht (die laute Musik; das schreiende Kleinkind). Wenn es in Kombination

mit gesenkten Augenbrauen in Erscheinung tritt (siehe Abbildung 28), wird dieses nonverbale Zeichen noch verstärkt. Wie das Blinzeln ist das Zusammenkneifen der Augen ein körpersprachliches Signal, das nicht ignoriert werden sollte.

Sobald es positiven oder negativen Reizen ausgesetzt wird – und dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um grelles Licht, schlechte Nachrichten, verstörende Gedanken oder das Gesicht eines lieben Menschen handelt –, reagiert das Auge mit Pupillenweitung oder -verengung. Während unsere Pupillen sich anfangs weiten, um möglichst viel Licht aufzunehmen und so das Gehirn dabei zu unterstützen, die eingehenden visuellen Informationen zu verarbeiten, ziehen sich unsere Pupillen bei einem als negativ wahrgenommenen Stimulus zusammen, um unseren Fokus zu schärfen, damit wir die »Bedrohung« so klar wie möglich erkennen und die Flucht antreten oder zum Kampf übergehen.

Pupillenreaktionen sind manchmal schwer auszumachen, weil sie sich in Millisekunden verändern können und die Farbe der Iris sie bisweilen verschleiert. Aber gerade diese Veränderlichkeit und die Tatsache, dass wir unsere Pupillen nicht bewusst steuern können, sind es, die Pupillenreaktionen zu einem zuverlässigen Indikator unseres inneren Zustands machen.

Abbildung 28: *Wenn jemand die Augen zusammenkneift, die Stirn in Falten wirft und das Gesicht verzieht, deutet das auf Stress oder Unbehagen hin.*

Ein seitlicher Blick kombiniert mit einem geneigten Kopf weist auf eine gewisse Skepsis oder Zweifel hin. Das nächste Mal, wenn Sie sich in einer Besprechung befinden und jemand seine Meinung vertritt, sollten Sie einmal die Anwesenden beobachten; Sie werden möglicherweise diesen nonverbalen »Verräter« in dem einen oder anderen Gesicht entdecken.

Die Augen: positive, auf Behagen hindeutende Verhaltensweisen

Von Liebespaaren behauptet man oft: »Sie konnten den Blick einfach nicht voneinander abwenden.« Das ist schon wahr: Sich tief in die Augen zu blicken, ist ein geradezu klischeehaftes Flirtverhalten. Wie Ihnen mittlerweile bekannt ist, weiten sich unsere Pupillen, um das aufzunehmen, was uns fasziniert – das gegenseitige Anschmachten eines Liebespaares sollte uns also nicht weiter verwundern. Aber es stimmt auch, dass wir »mit Argusaugen« Menschen und Situationen beobachten, denen wir nicht trauen. Nur wenn wir uns in der Gegenwart unseres Gegenübers wirklich entspannen, können wir uns limbisch gesehen den Luxus leisten, in Gedanken zu versinken und auch einmal wegzusehen. Im Normalfall ist die Augenpartie entspannt, und die Augen bewegen sich frei; sie sind dabei weder starr, noch bewegen sie sich ständig hin und her.

Angehobene Brauen sind ein nonverbales Verhalten, bei dem die Augen weit geöffnet sind, wodurch mehr Licht einfällt und signalisiert wird, dass wir unser Gegenüber erkennen. Deswegen heben wir die Brauen, wenn wir Familienangehörige oder Freunde sehen (siehe Abbildung 29). In dem Augenblick, in dem wir unseren Mitbewohner aus Studienzeiten bei einem Ehemaligentreffen entdecken oder bemerken, dass eine geschätzte Person den Raum betritt, heben sich unsere Augenbrauen und unsere Pupillen weiten sich, um dieses erfreuliche Ereignis möglichst umfassend aufzunehmen. Eine spektakuläre Variante ist das »blitzartige Aufreißen der Augen«, bei dem sich die Brauen schnell und stark heben – stellen Sie sich in diesem Zusammenhang das Gesicht einer Person vor, die einen Raum betritt, in dem eine Überraschungsparty auf sie wartet.

Sie können diese nonverbalen Verhaltensweisen gezielt einsetzen, um Ihre Ansichten zu akzentuieren und nachdrücklich zu vermitteln, dass Sie voll hinter Ihren Äußerungen stehen.

Abbildung 29: *Angehobene Augenbrauen wirken der Schwerkraft entgegen und gelten üblicherweise als Zeichen für sehr positive Emotionen und aufrichtige Begrüßung.*

Die Nase

Die meisten Menschen schenken der Nase keine Beachtung, aber auch sie liefert überaus wertvolle Informationen. Die Nasenflügel weiten sich oft und beben, wenn wir uns auf eine körperliche Aktivität vorbereiten. Auf diese Weise nimmt man vermehrt Sauerstoff zu sich; dieses Verhalten ist daher ein guter Hinweis darauf, dass gleich eine körperliche Handlung stattfinden wird (zum Beispiel aufstehen, den Raum verlassen, kämpfen).

Weil sich Tausende von Nervenenden in der Nase befinden, kräuseln wir sie oft, wenn wir verdorbene Nahrung riechen. Interessanterweise zeigen wir diesen Ausdruck auch dann, wenn wir denken, dass ein Geschäft »zum Himmel stinkt«, oder etwas nicht mögen, das wir sehen oder sogar nur hören (Abbildung 30).

Der Mund

Wir kennen beide Varianten: das höfliche falsche Lächeln, mit dem wir jemanden bedenken, den wir nicht gut kennen oder der uns unsympathisch ist; und das strahlende »echte« Lächeln, das wir all jenen schenken, denen

Abbildung 30: *Wir kräuseln unsere Nase schon in der Kindheit, um Missfallen oder Abscheu zum Ausdruck zu bringen. Als Erwachsene tun wir dies immer noch, allerdings deutlich kürzer.*

wie vertrauen und die wir mögen. Der kleine, aber feine Unterschied entsteht durch die Aktivierung der Augenmuskeln (des *Musculus orbis oculi*, um genau zu sein).

Beim falschen Lächeln ziehen sich die Mundwinkel gerade nach hinten, die Lippen bleiben geschlossen, und es findet eine nur schwache Augenbewegung statt. Man könnte sagen, dass das limbische System einen Befehl erteilt, den der Körper »mechanisch« ausführt.

Bei einem echten Lächeln dagegen ziehen sich die Lippen nach oben in Richtung der Wangenknochen, die Zähne werden entblößt, und die um die Augen befindlichen Muskeln werden aktiv und lassen Lachfältchen entstehen. Die Augen bringen eine positive Emotion zum Ausdruck: Die Pupillen weiten sich, um den optischen Reiz möglichst umfassend aufzunehmen, die Augenbrauen heben sich möglicherweise dabei und signalisieren zusätzlich freudige Erregung. Es gibt aus nonverbaler Sicht keine wirkungsvollere, entwaffnendere Art der Begrüßung als ein aufrichtiges Lächeln.

Umgekehrt schließen wir den Mund, wenn wir unter Stress stehen; dies ist eine sehr ursprüngliche Abwehrreaktion unseres limbischen Gehirns. Hinzu kommt, dass wir auch die Lippenmuskeln anspannen. Hier gilt: je grö-

ßer der Stress, umso schmaler die Lippen (siehe Abbildungen 31, 32 und 33: volle Lippen, zusammengepresste Lippen und verschwundene Lippen).

Bei extremem Stress oder stark negativen Gefühlen verschwinden die Lippen gänzlich, und die Mundwinkel zeigen nach unten (siehe Abbildung 34).

Abbildung 31: *Wenn die Lippen gut sichtbar und voll sind, sind wir für gewöhnlich zufrieden und entspannt.*

Abbildung 32: *Stress oder Angst führen zu einem Anspannen der Lippen.*

Abbildung 33: *Wenn die Lippen verschwinden, sind oft Stress oder Nervosität die Ursache.*

Abbildung 34: *Extreme Formen von Stress oder innerer Not bewirken, dass die Lippen verschwinden und die Mundwinkel nach unten zeigen, so wie in diesem Beispiel, als Bill Clinton widerwillig bekannt gab, dass seine Frau Hillary die Präsidentschaftskandidatur zugunsten von Barack Obama zurückzog.*

Wir sehen dieses nonverbale Verhalten oft in den Fernsehnachrichten, zum Beispiel bei Soldaten, die den Tod eines Kameraden betrauern, bei Überlebenden einer Katastrophe, die Mühe haben, das Erlebte zu verarbeiten, oder bei Personen des öffentlichen Lebens, die finanzielle oder sexuelle Verfehlungen gestehen.

In Gesprächen, Verhandlungen und Präsentationen sollten Sie nach geschürzten Lippen Ausschau halten. Diese mimische Ausdrucksform liefert wichtige Hinweise auf Probleme oder andere Sichtweisen, die man sodann umgehend ansprechen kann. Dieses Verhalten steht in Zusammenhang mit unserem limbischen Bedürfnis, unangenehm schmeckende Dinge vom Mund fernzuhalten (stellen Sie sich vor, Sie möchten ein Kind mit Brokkoli füttern, das daraufhin angewidert die Lippen schürzt). Dieses Verhalten bleibt bis weit ins Erwachsenenalter erhalten, wo man es oft in Besprechungen sieht, wenn jemand mit den Äußerungen einer anderen Person nicht übereinstimmt.

Das Befeuchten der Lippen sowie Kauen auf Lippen, Nägeln und anderen Dingen (wie Bleistiften oder Kaugummis) dienen der Selbstberuhigung und dem Stressabbau. Durch die Bewegung von Lippen und Zunge werden die nervenreichen Bereiche des Mundes massiert, sie stellen somit die erwachsene Variante des Saugreflexes dar, der uns im Säuglingsalter nicht nur mit Nahrung versorgte, sondern auch eine positive psychische Wirkung hatte, indem er die Freisetzung beruhigender Hormone auslöste. Das Saugen ist so tief in uns verwurzelt, dass wir bereits vor der Geburt damit beginnen: Betrachten Sie einmal Lennart Nilssons berühmte Fotografie eines Fötus, der an seinem Daumen nuckelt.

Es ist völlig normal, sich die Lippen zu befeuchten, wenn man nervös ist und der Mund trocken, aber zu viel Lippenlecken weist auf eine massive innere Anspannung hin, die im Berufsleben nicht gerade vertrauenerweckend ist. Vor allem Nägelkauen wird mit Unsicherheit assoziiert; es untergräbt alle anderen noch so eifrigen Bemühungen, sich als souveräner Geschäftsmann bzw. souveräne Geschäftsfrau darzustellen, weshalb Sie dringend Maßnahmen ergreifen sollten, um sich diese Unart abzugewöhnen.

Das abfällige Grinsen (siehe Abbildung 35) ist ein Zeichen von Respektlosigkeit, Verachtung oder Geringschätzung und oft ein sehr flüchtiger, aber extrem aussagekräftiger Hinweis auf die wahren Gefühle einer Person. Wir

Abbildung 35: *Respektlosigkeit, Verachtung oder Geringschätzung werden durch ein hämisches Grinsen zum Ausdruck gebracht. Ein solcher Blick sagt: »Ich habe keinen Respekt vor dir.«*

sehen es bei Beschäftigten, die sich von den hohen Anforderungen ihrer Klienten oder ihres Vorgesetzten überfordert fühlen; bei respektlosen Angestellten, die es eher verstohlen zeigen; bei Verkäufern, die sich von den Fragen ihrer Kunden gestört fühlen. Eine Freundin erzählte mir vor etwa einem Jahr, dass ihr Arzt ihr die scheinbar harmlose Frage stellte, wie viel sie wog – dabei allerdings hämisch grinste. Sie wechselte den Arzt und hat den Vorfall bis zum heutigen Tag nicht vergessen.

Ich habe übrigens kein Problem damit, Angestellten und ihren Vorgesetzten zu sagen, dass sie sich ihr hämisches Grinsen sparen können, vor allem nicht, wenn es ihre Aufgabe ist, mir behilflich zu sein. Dasselbe gilt für Augenrollen, das ebenfalls eine verächtliche Haltung signalisiert. Sie sollten sich nicht davor scheuen, der betreffenden Person zu sagen, dass Sie von dieser Geste nichts halten, weil Sie wissen, was sie bedeutet.

Kleidung und Accessoires

Die Kleidung und Accessoires, die Menschen tragen, sagen oft mehr aus als ihre Worte, vor allem wenn es darum geht, etwas über ihre Interessen, Gruppenzugehörigkeit und ihr Selbstverständnis mitzuteilen. Der folgende Abschnitt handelt davon, inwiefern unser Umgang mit diesen Dingen Auskunft über den Zustand unseres limbischen Systems gibt. Eine ausführliche Besprechung, wie man Kleidung und Accessoires einsetzen kann, um sich positiv darzustellen und die Wahrnehmung anderer zu steuern, folgt in Kapitel 5.

Wir nesteln oft an unserer Kleidung und unseren Accessoires, um uns selbst zu beruhigen oder andere auf uns aufmerksam zu machen. Wir beruhigen uns vielleicht, indem wir einen Gürtel oder Manschettenknopf richten, indem wir mit der Armbanduhr, einem Armreifen, dem Reißverschluss der Jacke, der Halskette oder dem Schal spielen, am Ohrläppchen zupfen oder unsere Ohrringe berühren oder unsere Krawatte oder den Hemd- oder Blusenkragen gerade rücken (siehe Abbildung 36). Wir »verschaffen uns Luft«, indem wir einen oder mehrere Finger zwischen Kragen und Hals bringen und den Stoff von der Haut wegziehen oder indem wir unser Haar nach hinten werfen, um den Nacken zu kühlen.

Kleidung und Accessoires lassen sich jedoch auch einsetzen, um Distanz zu seinen Mitmenschen aufzubauen – etwa indem man seine Schultertasche oder seinen Notizblock schützend vor den Oberkörper hält, die Arme verschränkt und (wie zuvor bemerkt) seine Jacke zuknöpft oder zurechtzupft.

Weitere erwähnenswerte Verhaltensweisen sind das Richten der Haare, das Streichen über Haut oder Kleidung und – auch das gibt es – das Einrahmen der Genitalien (eine Dominanzgeste, bei der man die Daumen in die Gürtelschlaufen steckt und die Finger nach unten baumeln lässt). Vielleicht denken Sie, dass letztere Geste in der Öffentlichkeit kaum anzutreffen ist, aber ich sah sie erst neulich auf einer Pressekonferenz bei einem der anwesenden Mitarbeiter, der in der Nähe des Redners stand.

Gesunde Individuen achten auf ein ordentliches Erscheinungsbild. Wir pflegen uns (richten die Krawatte, entfernen Flusen), um unser Äußeres zu vervollkommnen, damit wir von anderen wahrgenommen werden (Vögel tun das auch). Ich rate vor allem Anwälten zu diesem Verhalten, insbesonde-

Abbildung 36: *Das Richten der Kleidung (Knöpfe oder Ärmel), vor allem im Halsbereich (Krawatte), deutet auf Unsicherheit hin.*

re, wenn die Geschworenen den Gerichtssaal betreten. Indem man auf sein Äußeres achtet (zum Beispiel seine Kleidung richtet, den Gürtel nach oben zieht), zeigt man: Ich bin sorgfältig, ich achte auf mich. Daher hat maßvoll praktizierte Körperpflege im beruflichen Umfeld durchaus ihre Berechtigung.

•••

Während Sie Ihre Fähigkeiten schulen und nonverbales Verhalten beobachten, finden Sie mit Sicherheit immer mehr Beispiele für körpersprachliche Signale. Sie erinnern sich vielleicht nicht an alle exakten Fachausdrücke, aber Sie werden sich bald dabei ertappen, wie Sie Ihre Mitmenschen we-

sentlich genauer beobachten. Mit ein wenig Zeit und Übung wird Ihnen Ihre nonverbale Intelligenz ermöglichen, zwischen den Zeilen zu lesen, da die Bedeutung der stummen Kommunikation zwischen zwei Personen immer offensichtlicher wird: Sie treffen aufeinander, entfernen sich, nähern sich erneut, ziehen sich plötzlich zurück und öffnen sich ebenso schnell wieder.

Im nächsten Kapitel werden Sie lernen, nicht nur die Kunst Ihrer eigenen nonverbalen Kommunikation zu beherrschen und sich so zu verhalten, dass Sie im bestmöglichen Licht erscheinen, sondern auch den Eindruck zu vermitteln, eine geborene Führungspersönlichkeit zu sein, die durch Qualitäten wie Autorität und Vertrauenswürdigkeit besticht. In einer Berufswelt, in der scheinbar jeden Tag neue Kompetenzen gefragt sind und in der eine nachhaltige Kundenbindung immer wichtiger wird, spielt die Fähigkeit, nonverbal wirkungsvoll zu kommunizieren, eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Teil II

Angewandte nonverbale Intelligenz

4. Die Macht Ihres Verhaltens

Im Laufe des Tages hatte sich vor dem Gerichtsgebäude eine bedrohlich wachsende Menschenmenge versammelt und damit begonnen, es zu umstellen. Inzwischen mussten es mehrere Tausend Personen sein. Mit steigender Zahl hatten auch ihr Zorn und Übermut zugenommen: Sie skandierten, schimpften und schrien sich ihre Wut von der Seele. Es war das Jahr 1985, und puertoricanische Nationalisten protestierten vor dem Bundesgericht in San Juan. Eine Handvoll von uns befand sich im Inneren des Gerichts. Die Protestaktion lief schon seit Stunden, und die Menschen im Gebäude – einschließlich einiger nervöser FBI-Agenten – fingen an, sich Sorgen zu machen. Viele junge Agenten waren noch nie mit einem aufgebrachten Mob dieser Größe konfrontiert gewesen. Es herrschte eine sehr feindselige Stimmung, die jeden Augenblick eskalieren konnte.

Plötzlich stellte sich Richard Held, der leitende Special Agent, vor uns hin und sagte: »Hört mal her, die Leute da draußen regen sich schon wieder ab. Außerdem ist die Meute in den letzten zwei Stunden auch nicht weiter angewachsen. Es ist ein Tag wie jeder andere; erledigt einfach nur euren Job.« Mit diesen Worten marschierte er hinaus in die tobende Menge. Er ging einfach vor die Tür, als sei das ganz normal.

Sie können sich nicht vorstellen, welchen Eindruck sein Verhalten auf uns machte. Zu beobachten, wie unser Vorgesetzter der Gefahr ins Auge blickte und völlige Ruhe und Souveränität ausstrahlte, flößte uns größten Respekt ein. Dadurch, dass er sich in die tobende Menge begab und dabei wirkte, als würde er einen Sonntagsspaziergang unternehmen, beflügelte er uns geradezu. Oder anders ausgedrückt: Er ging mit gutem Beispiel voran und erwarb sich dadurch unsere größte Hochachtung; mit Worten allein hätte er eine solche Wirkung niemals erzielen können.

Sein Vorgehen veranschaulicht auf geradezu mustergültige Weise, dass es in der nonverbalen Kommunikation nicht um Körpersprache allein geht, sondern auch darum, wie wir reagieren, uns verhalten und uns nach außen hin präsentieren. Der menschliche Körper überträgt in der Tat ständig Informationen, ob wir das nun wollen oder nicht. Aber es ist wichtig zu begreifen, dass das auch für unser Handeln gilt, das seinerseits von einer anderen nonverbalen Einflussgröße befeuert wird: unserer inneren Einstellung. Im Laufe der Entwicklungsgeschichte haben wir Menschen gelernt, unsere Gedanken und Gefühle mittels bewusster wie unbewusster Verhaltensweisen zu vermitteln. Wenn Veteranen von ihren Kriegserfahrungen berichten, afrikanische Buschleute von der Jagd oder Geschäftsleute von Situationen, in denen sie ihr Verhandlungsgeschick und ihre Führungsqualitäten unter Beweis gestellt haben, dann geht es dabei immer um einschneidende Erlebnisse, in denen entschlossenes Handeln gefragt war. Nicht nur das, was wir sagen, spielt also im Rahmen unserer Selbstinszenierung bzw. Interaktion mit anderen eine Rolle, sondern auch das, was wir täglich tun.

Sie können sich noch so sehr bemühen, Ihre nonverbale Kommunikation zu reduzieren oder gänzlich einzustellen – wie es Pokerspieler und Verbrecher zu tun versuchen –, aber früher oder später kommt die Wahrheit ans Tageslicht. Es lässt sich nun einmal nicht ändern, dass jedes Verhalten eine Bedeutung und jede Handlung eine Botschaft in sich trägt, die oft so subtil ist, dass sie sich nur schwer in Worte fassen lässt. Stellen Sie sich nur einmal vor, wie anstrengend es wäre, wenn man alles sprachlich ausdrücken müsste, was der Körper ganz automatisch kommuniziert.

Neulich half ich vor einem Vortrag, den ich halten sollte, ein wenig aus und verteilte Handzettel auf den Stühlen der Konferenzteilnehmer. Einer von ihnen war zu früh gekommen; er steuerte geradewegs auf mich zu und sagte, ohne sich groß vorzustellen: »Kommen Sie, ich helfe mit.« Er musste mir nicht erklären, was für eine Art von Mensch er war; das konnte ich auf Anhieb aus seinem Verhalten schließen; und seinem Arbeitgeber ging es sicher genauso.

Was also sagen Ihre Verhaltensweisen über Sie aus? Über Ihre Einstellung, Ihre Arbeitsmoral, Ihre Gefühle und Absichten? Das sind durchaus entscheidende Fragen, denn die Art und Weise, wie andere uns wahrnehmen, ist in praktisch allen Branchen ausschlaggebend für unseren beruflichen Erfolg.

Die Worte »Vertrauen Sie mir« sind nicht halb so überzeugend wie konkrete Handlungen, die *sichtbar machen*, dass Sie eine vertrauenswürdige Person sind. »Ich bin ein engagierter Angestellter« zu sagen, bedeutet gar nichts, wenn den Worten keine adäquaten Taten folgen. Es ist Ihre persönliche Haltung, die sich im Laufe der Zeit durch konkrete Handlungen manifestiert und die Ihren Mitmenschen in Erinnerung bleiben wird. Im Berufsleben bezeichnet man dies als »guten Ruf« oder »Professionalität«, auf das gesamte Leben bezogen als »Charakter«.

Wir können ganz erheblich beeinflussen, wie wir wahrgenommen werden, indem wir uns dessen bedienen, was ich die »nonverbalen Erfolgsfaktoren« nenne. Es gibt hierbei viele unterschiedliche Facetten, doch der möglicherweise wichtigste Erfolgsfaktor ist die Selbstdarstellung.

Wie man sich selbst darstellt

Wir – jeder Einzelne von uns – stehen ständig unter Beobachtung, ganz gleich, wo wir uns innerhalb der Hierarchie einer Organisation befinden. Unsere Mitmenschen registrieren sehr genau, ob wir gepflegt oder ungepflegt, schillernd oder farblos, wachsam oder müde, interessiert oder desinteressiert, selbstbewusst oder unsicher, gut informiert oder planlos, respektvoll oder respektlos sind. Daran lässt sich nichts ändern; es gehört zu unserem Alltag. Wie inszenieren Sie sich also? Wirken Sie wie ein Anführer oder ein Mitläufer, kompetent oder inkompetent?

Achten Sie einmal darauf, dass sehr erfolgreiche Menschen sich stets durch ein ganz bestimmtes Auftreten auszeichnen. Hier eines meiner Lieblingsbeispiele: Seine Familie stammt aus Jamaika, er selbst wuchs in der South Bronx in New York auf. Wenn er einen Raum betritt, strahlt er Souveränität und Vertrauenswürdigkeit aus. Er zieht die Aufmerksamkeit auf sich, wirkt dabei aber stets respektabel; er ist selbstbewusst und zugleich bescheiden, charmant, höflich und charismatisch – und zwar noch bevor er überhaupt etwas gesagt hat. Und sobald er anfängt zu sprechen, fasziniert er seine Zuhörer durch seinen Intellekt, seinen Wortwitz, seine geistige Flexibilität und seine Ausdrucksweise.

Wow! Wenn wir alle diese Eigenschaften besäßen, würden wir sicher innerhalb kürzester Zeit im Vorstand einer angesehenen Organisation sitzen! Bei dem Mann, den ich gerade beschrieben habe, handelt es sich um keinen Geringeren als Colin Powell, der im Laufe seiner Karriere unter anderem den Posten des Außenministers der USA und des Vorsitzenden des Generalstabs der US-Streitkräfte innehatte. Wie konnte es diesem Jungen aus der Bronx und späteren Vietnamkriegssoldaten gelingen, zum Vorsitzenden des Generalstabs aufzusteigen? Ganz einfach: Er arbeitete hart an sich und orientierte sich an den Menschen, deren Erfolge er bewunderte. In der Armee lernte er, wie man als Führungspersönlichkeit stets mit gutem Beispiel vorangeht, und im Laufe der Zeit entwickelte er ein öffentliches Image, das uns allen zum Vorbild gereichen sollte. Er erwarb sich all jene Eigenschaften, auf die es wirklich ankommt, und machte sich mit den nonverbalen Erfolgsfaktoren vertraut. Betrachten wir nun einmal, wie auch Sie sich nach außen hin möglichst positiv darstellen können. Das Ziel dabei ist, dass Sie sich zunächst auf einige grundlegende, aber dennoch entscheidende Aspekte Ihrer nonverbalen Kommunikation konzentrieren, die für Ihren beruflichen Erfolg ausschlaggebend sind.

Ihre Geisteshaltung

Ihr Erfolg steht und fällt mit Ihrer Geisteshaltung. Selbstbild und Außenwahrnehmung lassen sich nur dann nachhaltig verändern, wenn Sie bereit sind, hart an sich zu arbeiten. Wenn ich das meinen Studenten erzähle, bekomme ich oft Dinge zu hören wie »Aber XYZ hat seine Karriere schließlich auch in seiner Garage begonnen, und heute ist er Milliardär, trägt Jeans und pfeift auf sein Image«. Worauf ich gerne antworte: »Solche Erfolgsgeschichten lassen sich an einer Hand abzählen – und übrigens, Sie zählen ebenso wenig zu diesen Glücklichen wie ich.« Menschen, denen der Sprung vom Tellerwäscher zum Millionär gelungen ist, sind wirklich die absolute Ausnahme. Während ich dieses Kapitel schreibe, hat übrigens Steve Jobs angekündigt, dass er vorläufig von seinem Posten zurücktritt, um sich seiner Gesundheit zu widmen. Folglich sind das Unternehmen Apple Inc. und seine Aktieninhaber sehr nervös, weil es auf dieser Welt nur einen Steve Jobs gibt.

So ist es nun einmal, Ende der Geschichte. Alle anderen müssen sich nicht nur an die gesellschaftlichen Regeln halten, um im Leben voranzukommen, sie sollten vielmehr sogar lernen, sie meisterlich zu beherrschen.

Daher müssen ganz gewöhnliche Leute – so wie Sie und ich – sich auf eine nonverbal geschickte Kommunikation verlassen, wenn sie im Beruf Erfolg haben wollen. Ganz gleich, in welcher Branche Sie tätig sind, Sie können Ungeahntes erreichen und die Konkurrenz weit hinter sich lassen – einzig indem Sie Ihr nonverbales Verhalten optimieren.

Ich leite oft Seminare in Las Vegas und habe mich dort mit einem erstaunlichen Mann angefreundet, der als Einparker arbeitet. Er verdient im Schnitt zwischen 300 und 500 Dollar am Tag – und zwar mit dem Einparken von PKW. Ich fragte ihn einmal, wie er es schafft, so viel mehr zu verdienen als seine Kollegen. Und raten Sie, was er mir antwortete:

> »Ich achte immer darauf, dass meine Schuhe sauber sind, weil niemand Schuhabdrücke auf seinen Fußmatten sehen will. Ich wische mir den Schweiß möglichst oft von der Stirn, weil Schweißgeruch und -tropfen abstoßend wirken. Die anderen Jungs knöpfen ihre Hemden auf, ich aber lasse mein Hemd stets geschlossen, ganz gleich, wie heiß es draußen ist – hervorquellende Brusthaare sind für die meisten nicht gerade ein erhebender Anblick. Wenn ein Kunde seinen Wagen abholen will und mir seinen Schlüssel gibt, spurte ich sofort los – denn er soll nach Möglichkeit nicht warten müssen. Bevor ich aussteige und den Wagen an seinen Besitzer übergebe, wische ich den Schaltknüppel und das Lenkrad ab und entferne so meine Fingerabdrücke. Zum Schluss sage ich immer noch: ›Ich wünsche Ihnen eine gute Heimfahrt.‹«

Dieser Mann hat seinen Job zu einer wahren Kunstform erhoben, indem er sich um alle jene Dinge kümmert, auf die seine Klienten Wert legen: Er wirkt ordentlich, arbeitet professionell und verhält sich höflich. Achten Sie einmal darauf, wie viele dieser nonverbalen Signale die Botschaft vermitteln »Ich kenne Ihre Wertvorstellungen und teile sie«. Ich habe schon mehrfach beobachtet, wie seine Kunden bereits das Trinkgeld in der Hand hielten, aber dann noch einmal ihre Börse zückten, als sie sahen, wie dieser Mann sorgsam über das Lenkrad wischte. Kleiner Aufwand, große Wirkung. Solche Ges-

ten, die Gewissenhaftigkeit, Ordnungsliebe und Respekt zum Ausdruck bringen, spielen nicht nur für Führungskräfte eine Rolle, sondern für uns alle – im selben Maß, wie auch gutes Benehmen für jeden von uns gilt.

Sind Sie selbstständig? Arbeiten Sie mit dem Geld Ihrer Kunden? Sind Sie Bankangestellter, Jurist, Mediziner, Versicherungs- oder Immobilienmakler? Was auch immer Sie tun – auch wenn Sie »nur« Autos einparken –, Sie können Ihre nonverbale Kommunikation immer noch verbessern und sich so von Ihren Mitbewerbern absetzen. So entwickeln Sie sich zu einem Meister Ihres Fachs. Mit der richtigen Einstellung und der Bereitschaft, Ihre Außenwahrnehmung nachhaltig zu optimieren, wird es Ihnen sehr leicht fallen, Ihr nonverbales Verhalten zu ändern – und damit auch das Bild, das andere von Ihnen haben.

Alles eine Frage der Einstellung

Die innere Einstellung ist ausschlaggebend, um ein Spiel zu gewinnen; sie ist es, die Gegner bezwingt, Freundschaften festigt, zu Vertragsabschlüssen führt und Ihre Mitmenschen dazu bringt, Ihnen zu vertrauen. Die richtige Einstellung ist also alles andere als unwichtig. Und vor allem ist sie ein Faktor, den wir kontrollieren und gezielt nutzen können; in gewisser Weise ist sie wesentlich wertvoller und einfacher zu erwerben als ein akademischer Titel. Die innere Einstellung ist also nicht nur *irgendeine* Form der nonverbalen Kommunikation, sondern möglicherweise sogar die *wichtigste*.

Erst unlängst kontaktierte mich eine Fernsehproduzentin, die ein Format entwickeln wollte, das sich damit befasst, wie sich Jobsuchende in diesen wirtschaftlich unsicheren Zeiten für potenzielle Arbeitgeber attraktiver machen können. Meine erste Reaktion war: die Einstellung verbessern. »Das hat bisher jeder gesagt, mit dem ich gesprochen habe«, gab sie überrascht zurück. Und wirklich – es stimmt! Wenn zwei Stellenbewerber dieselben Fähigkeiten und Berufserfahrungen besitzen, gibt die innere Einstellung den entscheidenden Ausschlag über Zu- oder Absage.

Ist mit der richtigen inneren Einstellung ein materieller Wert verbunden? Wird sie mit einem Orden oder einer Plakette belohnt? Falls Sie jemals nach Tampa in Florida fahren sollten, wird Ihnen sicher auffallen, dass es dort kei-

ne Statuen oder Gedenktafeln gibt, die Kriegshelden gewidmet sind, so wie man sie aus anderen Städten kennt. Es gibt in der Innenstadt nur eine Plakette, und die befindet sich an der Ecke East Madison und North Franklin Street; sie ist, um genau zu sein, in den Fußgängerweg integriert und einer Frau namens Mary Hadfield Watt gewidmet. Und wer war diese Dame? War Sie eine berühmte Südstaatlerin, eine Medizinerin vielleicht, die ein revolutionäres Heilmittel entwickelte? Nein. Sie ist aus einem einzigen Grund verewigt: wegen ihrer Einstellung. Mary war eine Obstverkäuferin (sie wurde auch die Obst-Lady genannt), und als sie im Alter von 33 Jahren an Krebs starb, war es für die Einheimischen, als wäre die Welt untergegangen. Ihre positive Einstellung, ihre Fähigkeit, andere glücklich zu machen, war so nachhaltig, so bedeutsam, dass die Stadt den Drang verspürte, sie zu ehren. Sie war einfach eine Frau, die mit ihrer Herzenswärme und ihrer immerwährenden Freundlichkeit das Leben ihrer Mitmenschen bereichert und sich somit große Verdienste erworben hatte.

Niemand kann Ihnen eine positive Einstellung einimpfen oder schenken, genauso wenig wie man Sie dazu zwingen kann, jemanden aufrichtig anzulächeln. Sie allein sind für Ihre Einstellung verantwortlich. Ich kann eigentlich nur eins sagen: Wenn Sie im Leben erfolgreich sein möchten, dann sollten Sie an einer positiven Einstellung arbeiten. Wir alle kennen notorische Schwarzseher oder Vorgesetzte, die einem mit einer negativen Einstellung schon morgens den Tag vermiesen. Bei solchen Typen haben wir eigentlich nur ein Bedürfnis – möglichst schnell das Weite zu suchen. Eine positive Einstellung dagegen öffnet Türen und reißt Barrieren ein. Sie ist bisweilen sogar wertvoller als ein großer Intellekt. Sie mobilisiert das Beste in uns, hilft uns, neue Freundschaften zu schließen, und bringt unsere Mitmenschen dazu, unsere Nähe zu suchen und uns zu vertrauen.

Wir dürfen aber nicht vergessen, dass eine gute – vor allem eine hervorragende – Einstellung in Zeiten großer Anspannung und Stress leicht ins Wanken geraten kann. Sie muss daher geschützt werden, und manchmal braucht sie sogar eine Erholungsphase. Falls Sie das Gefühl haben, dass Sie in diesem Bereich Defizite aufweisen, sollten Sie sich ein Vorbild suchen, an dem Sie sich orientieren können, selbst wenn es sich dabei um jemanden handelt, den Sie »nur« aus den Medien kennen.

Wenn über jemanden gesagt wird: »Er hat eine miserable Einstellung«, dann liegt das, und das können Sie mir ruhig glauben, voraussichtlich weniger an dem, *was* die betreffende Person gesagt hat, als vielmehr daran, *wie* sie es gesagt oder getan (bzw. nicht getan) hat. Kurzum: Ihre nonverbale Kommunikation verrät sehr viel über Ihre innere Einstellung. Und deshalb lohnt es sich immer, sie weiter zu verbessern. Ich jedenfalls arbeite täglich an meiner inneren Haltung.

Sagen Sie mir – nein, besser noch, fragen Sie sich selbst: Wenn Sie eines Tages das Zeitliche segnen, wird man auch in Ihrer Stadt eine Plakette mit Ihrem Namen anbringen?

Lächeln

Ein Lächeln kann Berge versetzen und Sympathien wecken, und dennoch gelingt es den meisten Menschen nicht, sich zu dieser einfachen Geste durchzuringen. Ich kann Ihnen nicht einmal ansatzweise sagen, wie oft ich auf meinen Flugreisen schon von Bordbegleitern begrüßt wurde, die mich teilnahmslos ansahen. Aber ich erinnere mich sehr gut, wie schlecht die anderen Reisenden und ich uns dadurch fühlten. In einer vollkommenen Welt würde uns jeder mit einem Lächeln begrüßen. Die meisten Menschen vergessen nur allzu leicht, dass wir in jeder Phase des Lebens auf ein Lächeln ansprechen und uns davon beeinflussen lassen. Unsere Spezies ist geradezu süchtig danach: Schenken Sie einem Baby oder einem geriatrischen Patienten ein Lächeln, und beobachten Sie die Wirkung – es ist in beiden Fällen exakt dieselbe. Es bewirkt die Freisetzung von Endorphinen, die in jedem Alter einen beruhigenden und besänftigenden Effekt auf uns haben.

Beobachten Sie einmal einen Tag lang das Lächeln Ihrer Mitmenschen, und Sie werden erstaunt darüber sein, wie vielseitig diese mimische Ausdrucksform ist. Es gibt das *öffentliche Lächeln*, das wir zeigen, wenn unser Blick den eines Fremden kreuzt: Die Lippen sind geschlossen, und die Mundwinkel bewegen sich gerade nach hinten. Dann gibt es das *höfliche Lächeln*, das wir verwenden, wenn wir es mit Menschen zu tun haben, die wir kaum kennen oder gerade erst kennengelernt haben: Wir zeigen unsere Zähne, und die Lippen bewegen sich leicht nach oben. Zu guter

Letzt gibt es noch das *aufrichtige Lächeln*, das wir allen jenen schenken, die wir bewundern, schätzen und lieben: Wir entblößen unsere Zähne; die Lippen sind stark nach oben gebogen; die Wangen- und Augenmuskeln sind aktiv; unsere Augen sind lebhaft und ausdrucksstark. Aber zwischen diesen Varianten des Lächelns gibt es auch noch viele weitere Abstufungen, unter anderem:

- das flüchtige, nervöse Lächeln: »Entschuldigung!«
- das schiefe, entschuldigende Lächeln: »Ich wollte, ich hätte diesen Fehler nicht begangen.«
- das mit hohen Augenbrauen einhergehende, fragende Lächeln: »Klingt das wie eine gute Idee?«
- das falsche Lächeln, das mit entblößten Zähnen und angespannten Kiefern einhergeht: »Ich kann nicht glauben, dass er das eben gesagt hat!«

Erst wenn man gelernt hat, das Lächeln als ein machtvolles Instrument zur Festigung zwischenmenschlicher Bindungen – die immerhin die Eckpfeiler unseres sozialen Überlebens sind – zu betrachten, kann man damit beginnen, es gezielt einzusetzen.

Ich rate Geschäftsleuten immer, das Lächeln nicht nur zu einem Bestandteil ihres Verhaltensrepertoires zu machen, sondern auch zu einem Einstellungskriterium für alle Angestellten, die mit Kunden oder der Öffentlichkeit zu tun haben. Aber auch für die vorhandenen Mitarbeiter müssen dieselben Kriterien gelten. Wer nicht lächeln will, muss gehen. Warum ich eine so rigide Maßnahme vorschlage? Ganz einfach: weil Lächeln so unglaublich wichtig ist. Es verleiht jeder sozialen Interaktion erst den entscheidenden menschlichen Faktor. Es bewirkt, dass Sie und Ihr Unternehmen in einem positiven Licht erscheinen. Und es ist so einfach, seine Mitmenschen – auch in beruflichen Situationen – anzulächeln, dass es wirklich keine Entschuldigung dafür gibt, auf diesen einfachen und doch so wirksamen Gesichtsausdruck zu verzichten. Als ich zum ersten Mal in Russland war, berichteten mir Einheimische, wie gerne sie McDonald's-Restaurants besuchten, weil die Angestellten dort lächelten (was in den Speiselokalen der vormaligen Sowjetunion eher nicht zum Verhaltensrepertoire des Personals gehörte); über das Essen verloren sie kein Wort. Das behaupte ich nicht einfach so; Sie können jeden

fragen, der in der Sowjetunion gelebt hat, und werden immer wieder zu hören bekommen, wie groß der Unterschied war, als westliche Geschäfte eröffneten, in denen die Angestellten ihre Kunden anlächelten. Und jetzt beantworten Sie mir folgende Frage: Würden Sie lieber von jemandem begrüßt werden, der Sie aufrichtig anlächelt, oder von jemandem, der sich durch Ihre Anwesenheit gestört fühlt bzw. sich Ihnen gegenüber bestenfalls gleichgültig gibt?

Unterschätzen Sie niemals die Macht des Lächelns. Dieser einfache mimische Ausdruck kann so vieles bewirken – aber vor allem eröffnet er Chancen und weckt das Mitgefühl und Wohlwollen Ihrer Mitmenschen.

Die Macht Ihrer Körperhaltung

Ihre Körperhaltung, die sich übrigens schon von Weitem beobachten lässt, kann Demut oder Selbstbewusstsein vermitteln, Streitlust oder Entgegenkommen, Gleichgültigkeit oder Sorge, Langeweile oder Engagement sowie Unruhe oder Zufriedenheit. Die Art und Weise, wie Sie stehen und Ihre Füße platzieren, kann dazu beitragen, eine Situation zu dominieren oder zu entschärfen. Ihr Stand kann Vitalität demonstrieren, Eifer und Kompetenz, aber auch Desinteresse, Unwohlsein oder Unsicherheit.

Eine vornübergebeugte Körperhaltung, bei der man die Schultern kraftlos herabhängen lässt, sich zur Seite lehnt (obwohl man aufrecht stehen sollte) oder unruhig hin und her schwankt mögen Sie als angenehm empfinden, vermittelt aber keinen vertrauenerweckenden, souveränen Eindruck. Sie senden damit eine Botschaft, die als Gleichgültigkeit oder sogar Inkompetenz interpretiert werden kann. Vergleichen Sie diesen negativ besetzten Eindruck nun mit einer aufrechten Haltung, nach vorne zeigendem Kinn, nach hinten gezogenen, aber entspannten Schultern und einem stabilen Stand, bei dem das Gewicht gleichmäßig auf beiden Füßen verteilt ist. Sie signalisieren damit: »Ich bin aufmerksam, aktiv und einsatzbereit.«

Wenn Ihre Haltung und Ihr Stand als negativ wahrgenommen werden, kann dies Ihre Selbstdarstellung untergraben, noch bevor Sie überhaupt die Gelegenheit hatten, Ihrem Gegenüber die Hand zu schütteln oder auch nur

ein Wort zu sagen. Wir neigen dazu, uns von jenen überzeugen zu lassen, die wir für respekteinflößend und kompetent halten – zwei Eigenschaften, die wir an Führungspersönlichkeiten so bewundern. Wenn jemand behauptet, dass nonverbales Verhalten überbewertet wird, sollten Sie einmal darüber nachdenken, wie sich Ihre Einstellung ändert, wenn Sie zu einer Besprechung kommen, ein Geschäft oder Lokal betreten und am anderen Ende des Raums die Person sehen, mit der Sie verabredet sind – im einen Fall drückt ihre Körperhaltung Erwartung und Bereitschaft aus, im anderen Fall Gleichgültigkeit. Selbst von Weitem prägt sie also von Anfang an die Grundstimmung der folgenden Begegnung.

Die Macht Ihrer Bewegungen

Wie schnell, selbstsicher und geschmeidig man sich bewegt, wirkt sich enorm darauf aus, wie man von anderen wahrgenommen wird. Kurz nach Weihnachten besuchte ich ein großes Sportfachgeschäft, um einen Artikel zurückzugeben. Es waren neun Kunden vor mir am Schalter und nur ein Angestellter, der für die Kasse und die Warenrücknahme zugleich zuständig war. Über den Lautsprecher rief der Geschäftsleiter einen Verkäufer mit Namen, um eine neue Kasse zu öffnen. Wir alle beobachteten, wie dieser Geselle phlegmatisch zur Kasse schlurfte. Es war unfassbar zu beobachten, wie alle diese Menschen nur darauf warteten, bedient zu werden, während dieser Angestellte im Zeitlupentempo an seinen Arbeitsplatz schlenderte, als wäre ihm alles egal.

Der Unmut der Wartenden, mich eingeschlossen, war beinahe mit Händen greifbar. Es wunderte niemanden besonders, dass der Angestellte dann auch genauso schnell arbeitete, wie er zuvor gegangen war. Seine Bewegungen zeigten sehr deutlich, was er von uns und seinem Job hielt. Es war ein wunderbarer Beleg dafür, wie unsere Bewegungen der Umwelt permanent signalisieren, was wir denken und fühlen – über unsere Mitmenschen, unsere Arbeit, uns selbst.

Trägheit kann sich in handfesten Verlusten niederschlagen: seien es entgangene Gelegenheiten, dilettantische Marketinginitiativen, verzögerte Produkteinführungen, Buchungsfehler, schlechter Service, verspätete Bestellun-

gen oder Lieferungen sowie andere kostspielige Fehler. Ich impfe Managern daher immer ein, dass ein straffes Tempo für ihre Organisation von elementarer Wichtigkeit ist. Wenn Sie mit Angestellten zu tun haben, die dauerhaft nicht gewillt sind, ihr Arbeitssoll zu erfüllen, rate ich dazu, sie loszuwerden. Inkompetenz ist nicht nur dem Arbeitgeber gegenüber unfair, sondern auch den Kollegen und – wichtiger noch – den Kunden.

Das Arbeitstempo ist untrennbar mit der inneren Einstellung verbunden, und eine schlechte Einstellung äußert sich fast immer in schlechtem Service. Angesichts des großen Bewerberpools, aus dem man heute schöpfen kann, lässt sich problemlos für dasselbe Gehalt ein anderer Mitarbeiter finden, der eine positivere Einstellung hat, Ihr Unternehmen angemessen repräsentiert und der ebenso viel Wert auf zügiges Arbeiten legt wie Sie.

Andere bewegen

Unsere Bewegungen üben auf andere eine starke Wirkung aus. Stellen Sie sich vor, Sie nehmen an einer geschäftlichen Besprechung teil, und Ihr Vorgesetzter nähert sich Ihnen *sofort*, um Ihnen die Hand zu geben und Sie zu begrüßen. Stellen Sie sich nun einmal einen Chef vor, der sieht, wie Sie den Raum betreten, Ihrem Blick aber ausweicht und keine Anstalten macht, Sie zu begrüßen – oder sich zumindest viel Zeit damit lässt. Wie würden Sie sich jeweils fühlen? Sie sehen also: Bewegungen können Eindruck machen und motivieren oder niederdrücken und entmutigen.

Anwälten rate ich beispielsweise dazu, sich sofort zu erheben, wenn der Richter und die Geschworenen den Gerichtssaal betreten, und nicht zu warten, bis sie dazu aufgefordert werden. Je schneller sie aufstehen, umso positiver erscheinen sie, weil dies den Geschworenen signalisiert, dass sie sich aufmerksam und respektvoll verhalten. Das Gleiche gilt, wenn sie Zeugen befragen oder ihr Plädoyer halten. Auch in diesem Fall rate ich Anwälten: Stehen Sie möglichst schnell auf, und vermitteln Sie Ihre Ansichten, als würde jeder Augenblick zählen – denn im Grunde ist das ja auch der Fall. Geschworene sind in dieser Hinsicht wie alle anderen Menschen auch: Sie mögen es nicht, wenn man ihre Zeit verschwendet.

Untätigkeit kann demoralisierend wirken: Denken Sie nur einmal daran, wie oft wir in den Medien Organisationen erleben, die ihren Pressesprecher oder eine andere Person vorschicken, um sich den bohrenden Fragen der Journalisten zu stellen, während die eigentliche Führungsriege davor zurückscheut, vor die Medien zu treten. Eine solche Strategie zeigt deutlich die Unfähigkeit der Entscheidungsträger, sich Konfliktsituationen zu stellen und ihnen so den Stachel zu ziehen. Denken Sie beispielsweise an die Kritik, die sich Königin Elizabeth II gefallen lassen musste, nachdem sie sich einige Tage Zeit gelassen hatte, um auf den Tod von Prinzessin Diana zu reagieren. Ihr wurde zur Last gelegt, den Kontakt zu ihrem trauernden Volk zu vermeiden. Alles, was in dieser Situation erforderlich gewesen wäre, war eine einfache Geste – ein öffentlicher Auftritt –, und als dieser nicht kam, folgte ein wahrer Sturm des Unmuts. Untätigkeit ist also ebenfalls eine Tätigkeit; ein nonverbales Verhalten, das andere Menschen enttäuschen, demotivieren oder sogar aus der Fassung bringen kann, wie das Beispiel der britischen Königin zeigt.

Statt sich zu verstecken sollten Führungspersönlichkeiten in Krisenzeiten gut sichtbar sein und ihre Körpersprache gezielt einsetzen, um andere zu motivieren. Die subtilste Bewegung, die richtige Haltung kann mächtiger sein als jedes noch so energische Wort. Ich erinnere mich in diesem Zusammenhang immer wieder an Richard Held, der seinerzeit in San Juan scheinbar furchtlos der wütenden Menge entgegentrat. Alles, was er tat, war, sich fortzubewegen – er setzte einfach einen Fuß vor den anderen – und doch besaß jeder seiner Schritte eine enorme Aussagekraft.

Sie können die Macht der Bewegung auch dazu nutzen, die Dynamik einer Gesprächssituation zu verändern. Als einer meiner Klienten mitten in einer Verhandlung von der Gegenseite attackiert wurde, schob ich ihm unauffällig eine Notiz zu mit der Aufforderung, sich zu erheben, den Tisch zu verlassen und sich mit dem Rücken zur Wand aufzustellen. Sobald er sich auf diese Weise Distanz verschafft hatte, veränderte sich die Atmosphäre im Raum. Da er nun im Stehen auffälliger war und die Aufmerksamkeit aller Anwesenden auf sich zog, war er besser in der Lage, die Gesprächsführung zu übernehmen und seine Standpunkte zu vertreten – etwas, das ihm im Sitzen nicht gelungen war. In Kapitel 7 werden Sie weitere Möglichkeiten kennen-

lernen, wie Sie Körpersprache nutzen können, um in beruflichen Situationen Ihre Partner zu beeinflussen.

Geschmeidige Bewegungen vermitteln Selbstbewusstsein, Respekt und Vertrauen

Wir fassen kein Vertrauen zu Personen, die unberechenbare, stockende Bewegungen ausführen. Ich beobachtete einmal einige Arbeiter auf einer Baustelle, als mir ihr Vorarbeiter auffiel, der hektisch umherlief und übertrieben, fast hysterisch gestikulierte, während er seine Arbeiter anschrie und sich bei ihnen beschwerte. Wir alle kennen jemanden oder haben zumindest schon einmal jemanden gesehen, der »ausrastet« – nicht gerade ein erhebender, würdevoller Anblick. Ich konnte deutlich die Wut und den mangelnden Respekt in den Gesichtern seiner Belegschaft sehen. Die Ausdrücke, mit denen sein Team ihn bedachte, nachdem er gegangen war, können hier aus Anstandsgründen nicht abgedruckt werden; mit einer Ausnahme vielleicht: »HB-Männchen«. Übertriebene Handbewegungen und Gesten wirken eher negativ und bringen im Grunde gar nichts – außer vielleicht, dass unsere Mitmenschen den Respekt vor uns verlieren.

Als ehemaliger Teamleiter eines SEK-Teams kann ich Ihnen sagen, dass wir bei unseren Einsätzen niemanden gebrauchen konnten, dessen Bewegungen bzw. Gesten übertrieben, fahrig, impulsiv oder unberechenbar waren. Denn wir respektieren grundsätzlich nur solche Menschen, die auch unter den härtesten Bedingungen Ruhe und besonnene Entschlossenheit ausstrahlen. Wie wir im SEK-Training stets zu sagen pflegten: »Geschmeidig ist schnell.« Wir sollten immer darauf achten, uns geschmeidig zu bewegen – ganz gleich, ob wir nun eine Waffe ziehen oder uns einem Klienten widmen: Geschmeidig ist schnell.

Vor einem Polizeibeamten, Krankenpfleger, Flugbegleiter, Wachmann, Lehrer oder Vater, dem nonverbal die Nerven durchgehen, verliert man unweigerlich auch den Respekt. Schreien, Toben, Wutausbrüche, übertriebenes wildes Gestikulieren – all das signalisiert: »Ich habe die Kontrolle verloren.« Und wer würde schon einer solchen Person vertrauen, geschweige denn

Folge leisten? Menschen, die ruhig bleiben und sich jederzeit im Griff haben, können sich dagegen unserer Bewunderung sicher sein.

Viele Amerikaner waren beeindruckt davon, mit welcher stoischen Würde der New Yorker Bürgermeister Rudolph Giuliani in den Tagen nach dem Terrorangriff auf das World Trade Center am 11. September 2001 reagierte und wie scheinbar gelassen er alle Rettungs- und Notfallmaßnahmen in die Wege leitete. Ähnlich waren wir fasziniert, als der US-Airways-Flugkapitän Chesley B. »Sully« Sullenberger III. sein defektes Flugzeug unter Kontrolle bekam und eine perfekte Notlandung auf dem Hudson River vornahm. Geschmeidig ist gut, und genau so handeln die Besten ihres Fachs. Sie lassen Dinge einfach erscheinen, die in Wirklichkeit hochkomplex sind.

Die Macht Ihrer Stimme

Es erscheint paradox, aber auch die Stimme besitzt nonverbale Komponenten. Warum klingen alle Nachrichtensprecher mehr oder weniger gleich? Weil sie versuchen, mit einer tiefen, sonoren Stimme zu sprechen. Tom Brokaw, mit dem ich bereits mehrmals zusammenarbeiten konnte, besitzt eine solche Stimme. Sie klingt samtig. Nicht jeder kann so sprechen; ich weiß, dass es mir nicht gegeben ist, aber ich bemühe mich darum. Ich weiß, dass meine Stimme höher wird, wenn ich nervös bin; deshalb kämpfe ich dagegen an – weil ich weiß, dass ein hoher Tonfall bei den wenigsten Menschen gut ankommt und außerdem auch nicht besonders respekteinflößend wirkt.

Im Rahmen der Präsidentschaftswahl 2008 gab es in den Medien viele persönliche Angriffe gegen Hillary Clinton, unter anderem von Experten, die ihre Stimme »nervig« fanden. Diese Kritik zeigt überdeutlich, wie weit es Frauen in Führungspositionen gebracht und wie viel sie noch vor sich haben. Zumindest in der öffentlichen Wahrnehmung. Gerade Frauen sollten daher auf einen neutralen Tonfall hinarbeiten – ob Ihre Stimme als unangenehm wahrgenommen wird oder als hoch, als weinerlich oder oberflächlich, trägt zu dem Gesamteindruck bei, den Sie bei Ihren Mitmenschen hinterlassen. Einen neutralen Tonfall zu kultivieren, ist übrigens auch für Männer ein höchst erstrebenswertes Ziel.

Wissenschaftliche Studien belegen, dass wir eher dazu neigen, wegzuhören oder gänzlich abzuschalten, wenn uns die Stimme unseres Gesprächspartners nicht behagt. Eine unangenehme Stimme kann irritierend wirken und einen schlechten Eindruck erzeugen. Wenn Sie mich fragen würden, ob Sie sich eine Gesichtsstraffung leisten oder lieber an Ihrer Stimme arbeiten sollten, würde ich Ihnen raten, Ihr Geld zu sparen und Ihre Stimme zu schulen. Ich habe mich mit zahlreichen Nachrichtensprechern und Fernsehprominenten unterhalten, die bestätigten, dass sie regelmäßig an ihrer Stimme arbeiten und diese im Laufe der Zeit beherrschen gelernt haben. Ich habe dasselbe von Polizeibeamten, Elitesoldaten und Pharmareferenten beiderlei Geschlechts gehört. Sie trainieren ihre Stimme, weil sie ein wirklich ausschlaggebender Faktor ist. Je tiefer und leiser die Stimme, umso besser.

Hier sind einige Stichpunkte, wie und warum Sie Ihre Stimme nutzen sollten, um einen positiven Eindruck auf andere zu machen:

- Oft hört man die Stimme eines Menschen, bevor man ihn sieht. Erst dann bildet man sich eine vollständige Meinung über die Person. Wenn nun schon unsere Telefonstimme dazu führt, dass der Gesprächspartner innerlich erschauert, dann legt dieser in der Regel weniger Wert darauf, uns persönlich kennenzulernen und uns eine Chance zu geben.
- Um die Aufmerksamkeit Ihrer Mitmenschen auf sich zu ziehen und zu binden, sollten Sie leiser sprechen, nicht lauter. Wer leiser spricht und seine Worte mit Bedacht wählt, verleiht seiner Rede mehr Gewicht, Würde und Entschlossenheit. Die Stimme zu senken, ist ein Ansatz, der in Beruf und Alltag viel zu selten genutzt wird und auf den ersten Blick widersinnig erscheint. Die meisten Menschen glauben offenbar, dass man sich durch Schreien oder Rufen mehr Gehör verschafft. Dies ist aber nicht der Fall. Ich beobachte im Supermarkt manchmal Eltern, die ihre Kinder anfahren, sie sollte sich »gefälligst mal zusammenreißen«, oder Leute, die ihren Hunden Kommandos entgegenschreien. Doch die Wahrheit ist: Weder der aufsässige Teenager noch der Vierbeiner ändert sein Verhalten mit zunehmender Lautstärke. Ich erinnere mich in diesem Zusammenhang an eine Unterhaltung, die ich einmal mit einem psychisch kranken Straftäter führte, der mir erzählte: »Ich steh drauf, wenn die Bullen mich anschreien.« »Warum?«, fragte ich. »Weil das bedeutet, dass sie nicht mehr

Herr ihrer selbst sind.« Wenn Sie also möchten, dass man Ihnen zuhört und Sie respektiert, dann senken Sie einfach Ihre Stimme.

- Praktizieren Sie verbales Spiegeln. Schon in Kapitel 1 habe ich Rogers' Methode des Rapportaufbaus erwähnt, die darauf basiert, dass man dieselben Worte verwendet wie sein Gesprächspartner: Wenn Ihr Gegenüber »meine Kinder« sagt, sollten Sie also Formulierungen wie »Ihre Sprösslinge« vermeiden. Wenn er »Da haben wir ein Problem« sagt, sollten Sie auf Äußerungen wie »Da bestehen wohl Differenzen« verzichten. Sie werden erstaunt sein, in welchem Ausmaß verbales Spiegeln dabei helfen kann, mit einem Gesprächspartner auf dieselbe Wellenlänge zu kommen.
- Pausen und Schweigen sind überaus wirkungsvoll. Sie drücken Souveränität und Überlegtheit aus. Viele Menschen finden Sprechpausen unangenehm und wollen daher das Schweigen brechen, obwohl man mit ein wenig Zurückhaltung und Bedächtigkeit wesentlich mehr erreicht. Es ist schon wahr, dass Sprechen beruhigend wirkt, vor allem wenn man nervös ist. Aber der Schuss kann auch nach hinten losgehen. Wie Mark Twain einmal mahnte: »Es ist besser, den Mund zu halten und für dumm gehalten zu werden, als ihn aufzumachen und jeden Zweifel zu beseitigen.« Eine Pause kann ein wirkungsvolles Verhandlungsmittel sein. Vielleicht verspürt die Gegenpartei, die in der Kunst der nonverbalen Kommunikation nicht so bewandert ist wie Sie, den Drang, das Schweigen zu brechen, und unterbreitet Ihnen ein besseres Angebot.
- Stockend zu reden ist nicht das Gleiche wie eine bewusst vorgenommene Pause. »Ähm«, »ah« und Räuspern signalisieren mangelndes Selbstvertrauen und kosten Zeit – die jedem wichtig ist. Caroline Kennedy beispielsweise, die Autorin und Tochter des US-Präsidenten John F. Kennedy, wurde neulich mit Spott bedacht, weil sie in den Medien Interviews gab, in denen es von »Ähms«, »Na-jas« und »Und-sos« nur so wimmelte. Streichen Sie diese Füllwörter. Wenn Ihnen eine Frage gestellt wird, die Sie nicht beantworten können, ist es besser, Ihre Unkenntnis zuzugeben oder zu sagen, dass Sie der Sache nachgehen und so schnell wie möglich darauf zurückkommen werden, als sich wie ein Aal zu winden und lange verschachtelte Sätze abzusondern, die den Zuhörer nur verwirren. Denn das wirkt hochgradig unsouverän.

Redegewandtheit inspiriert

Moment mal, werden Sie angesichts dieser Überschrift vielleicht denken. Gehört Redegewandtheit nicht eher zur verbalen als zur nonverbalen Kommunikation? Nein, denn die gesprochenen Worte selbst sind zwar verbal, Redegewandtheit beschreibt jedoch die Art und Weise, *wie* wir sprechen, und diese zählt zum nonverbalen Verhalten. Barack Obama wurde unter anderem deshalb zum Präsidenten der Vereinigten Staaten gewählt, weil er sehr eloquent ist. Wir schätzen diese Fähigkeit, weil sie beruhigend ist und daher besänftigend wirkt. Wir bewundern Redner, die sich bewusst, abwechslungsreich, präzise und gewählt auszudrücken verstehen. Redegewandtheit steht überall auf der Welt in hohem Ansehen; sie hinterlässt bei jedem Zuhörer einen bleibenden Eindruck.

Redegewandtheit ist vielleicht nicht Ihre größte Stärke; das können nur die wenigsten Menschen von sich behaupten. Aber sie kann mit etwas Sorgfalt verbessert werden. Winston Churchill war für seine Eloquenz berühmt und zählt zu den am häufigsten zitierten englischen Muttersprachlern. Seine Fähigkeit wurde ihm nicht in die Wiege gelegt, sondern er musste hart daran arbeiten. Jede Rede, die er jemals hielt, hatte er zuvor immer und immer wieder einstudiert. Jede seiner geistreichen Bemerkungen hatte er sich zuvor im Geiste zurechtgelegt. Als er dann schließlich in die Öffentlichkeit trat und seine Rede hielt, klang sie einfach brillant. Sie können es ihm gleichtun – ebenso wie jedem Schauspieler, der seine Texte ebenfalls so lange probt, bis er sich voll und ganz damit identifiziert.

Nur wenige Menschen sind so begnadet, dass sie einfach aus dem Stand heraus so gut wie Churchill sind. Bevor ich einen neuen Vortrag halte, übe ich möglichst oft ein, was ich sagen werde und wie ich es sagen werde. Üben Sie so lange, bis Ihnen die Worte und Gesten in Fleisch und Blut übergegangen sind. Üben Sie alleine oder mit einem Freund oder Familienangehörigen und bitten Sie um ehrliches Feedback. Achten Sie darauf, wie Ihre Worte und Ihr Vortrag klingen. Nachdem man sich selbst laut sprechen gehört hat, überlegt man sich nämlich oft, vielleicht doch eine andere Formulierung zu benutzen oder den Tonfall zu ändern. Vergessen Sie auch nicht, beim Üben und in der realen Situation Gesten zu verwenden, die Selbstvertrauen zum Ausdruck bringen. Dadurch unterstreichen Sie Ihre Worte und gestalten Ihre Präsentation lebhafter.

Die Macht der Gewohnheit

Gewohnheiten sagen viel über einen Menschen aus, und die meisten davon sind nonverbaler Natur. Sie haben es vielleicht niemals in diesem Licht betrachtet, aber alles, was Sie tun, steht unter ständiger Beobachtung. Jedes Ihrer Arbeitsrituale (Ihr Eintreffen, die Dauer Ihrer Mittagspause, wann Sie wieder gehen und so weiter) fällt auf.

Ich habe hin und wieder mit einem Familienunternehmen zu tun, das vom Seniorchef aufgebaut und am Ende seiner Berufstätigkeit seinem Sohn übertragen wurde. Mit der Zeit stiegen auch andere Söhne in den Betrieb ein. Allerdings gab es da ein Problem: Einer der jüngeren Brüder hatte das Gefühl, für ihn gälten besondere Regeln – mit der Folge, dass er regelmäßig zu spät zur Arbeit erschien und auch sonst kein Verlass auf ihn war. Der Juniorchef sagte mir einmal: »Wenn mein jüngerer Bruder spät zur Arbeit kommt, dann wirkt sich das negativ auf die Arbeitsmoral aus, weil sich die anderen Angestellten denken: ›Wie kommt es, dass er genauso viel verdient wie wir, sein Soll aber nicht erfüllt?‹ Ich bedauere es, dass ich meinen Brüdern nicht von Anfang an deutlich gemacht habe: ›Hört mal zu, ich bin zwar euer Bruder, aber ich bin auch und vor allem der Leiter dieses Unternehmens. Wir müssen dafür Sorge tragen, dass der Laden läuft. Das ist kein Klassenausflug, kein Freizeitspaß, sondern eine Firma.‹«

Wir dürfen niemals vergessen, dass Mitarbeiter sehr genau registrieren, was innerhalb des Unternehmens vor sich geht. Wenn es jemanden gibt, der ständig zu spät kommt oder zu früh geht, fällt das mit der Zeit auf – und das wirft ein schlechtes Licht auf das gesamte Unternehmen.

Wir alle kennen Kollegen, die scheinbar ständig Zigaretten- oder Kaffeepausen machen oder von Schreibtisch zu Schreibtisch wandern auf der Suche nach einem Gesprächspartner, mit dem sie den neuesten Büroklatsch austauschen können. Wenn Sie das erste Mal mit einem solchen Zeitgenossen in Kontakt geraten, wird man Ihre Duldsamkeit vielleicht noch als eine freundliche Geste werten, aber mit der Zeit gereicht Ihnen der Umgang mit solchen Personen zum Nachteil. Sie sollten unbedingt vermeiden, dass man auch Sie dieser Art von Mitarbeitern zurechnet, und sich deshalb tunlichst von deren Dunstkreis fernhalten. Ständig wie ein Schmetterling durchs Büro zu »flattern«, ist ein nonverbales Verhalten, das letztlich nur eins zu verste-

hen gibt: »Meine Belange sind wichtiger als die des Unternehmens, das mein Gehalt bezahlt.«

Alles, was Sie innerhalb Ihrer Organisation tun, wird zur Kenntnis genommen und sehr wahrscheinlich redet man auch darüber. Wenn Sie die Angewohnheit haben zu trödeln, wenn Sie notorisch zu spät kommen, Ihre Aufgaben nicht erledigen, ständig Ausreden erfinden, sich weigern, Überstunden zu leisten, am Telefon Privatgespräche führen, flirten und so weiter, dann sollte Ihnen klar sein, dass diese Gewohnheiten früher oder später Ihren beruflichen Untergang bedeuten können.

Ich finde es interessant, dass Agenten, die während ihrer Zeit beim FBI recht erfolgreich waren, auch nach ihrem Ausscheiden aus dem aktiven Dienst Erfolg im Leben haben. Jene Kollegen aber, die sich immer über ihre Fälle oder andere Dinge beschwerten, die der Job mit sich brachte, sind zugleich jene – und das ist nicht weiter verwunderlich –, die sich heute mit kleinen

Um als Anführer wahrgenommen zu werden, muss man auffallen Kasten 5

Wie wir alle wissen, ist Führungsqualität nicht gleich Management. Zu führen bedeutet, Risiken einzugehen, an vorderster Linie zu stehen, Stress und Animositäten zu trotzen, emotionale Stabilität zu demonstrieren, zu motivieren und so die Richtung vorzugeben. Auf nonverbale Weise bewerkstelligt man das, indem man für seine Angestellten einfach nur »da« ist – im wahrsten Sinne des Wortes. Als im Zweiten Weltkrieg alle Hoffnung verloren schien, mobilisierte Winston Churchill, damals bereits über 60 Jahre alt, den Siegeswillen der englischen Bevölkerung, indem er angesichts des Luftkriegs Ruhe und Zuversicht ausstrahlte. Seine Bereitschaft, durch eine Ruinenlandschaft zu schreiten, auf die noch kurz zuvor Bomben niedergeprasselt waren und die immer noch das Ziel von Raketenagriffen war, inspirierte Millionen Briten. Er führte sein Volk, indem er mit gutem Beispiel voranging. Dwight Eisenhower, Oberster Kommandeur der alliierten Streitkräfte in Europa, war für alle seine Gefolgsleute ansprechbar, ungeachtet ihres Dienstgrads. Und kurz bevor sie zur Invasion Europas aufbrachen, besuchte er noch einmal persönlich die Fallschirmlandetruppen.

Diese Anführer setzten nonverbale Kommunikation ein, um ihre verbalen Botschaften zu untermauern und eine visuelle Botschaft zu senden, die uns auch heute noch bewegt. Wenn wir an prägnante Eindrücke aus der Zeit jenes Krieges denken, was fällt uns da ein? Eisenhower, der mit seinen Fallschirmspringern

spricht; Patton, der seinen Panzern den Weg weist; MacArthur, der am Strand entlangschreitet. Nicht nur ihre Worte sind es also, die erhalten bleiben, sondern vor allem auch ihre Taten. Ihre Bereitschaft, an vorderster Front zu stehen, motivierte nicht nur die Truppen im Kampfeinsatz, sondern auch die Bevölkerung zu Hause. Bereits die Bezeichnung Führungskraft bzw. Anführer impliziert, dass man vorangeht und seine Gruppe anführt, damit diese folgen kann – etwas, das auch ein junger Mazedonier namens Alexander beherzigte (der später den Beinamen »der Große« erhielt), der im Alter von 22 Jahren auszog, um den Großteil der damals bekannten Welt zu erobern. Er tat dies nicht, indem er aus sicherer Entfernung Befehle erteilte, wie die meisten seiner Gegner es taten, sondern indem er seine Männer im wahrsten Sinne des Wortes in den Kampf führte. Wenn Sie ein Anführer sein möchten, dann führen Sie und seien Sie präsent. Verstecken Sie sich nicht in Ihrem Büro, sondern gehen Sie durch die Korridore und reden Sie mit Ihren Mitarbeitern.

Jobs zufrieden geben müssen; selbstverständlich finden sie auch heute noch 1000 Gründe, sich über alles und jeden zu beschweren. Alte Gewohnheiten sind nur schwer abzulegen, und jene Individuen, die früher schon Randfiguren waren, sind es auch heute noch, weil sie sich niemals eine positive Arbeitseinstellung angeeignet haben.

Gutes Benehmen ist ein machtvolles nonverbales Mittel

Wenn Sie wirklich sehen wollen, wie wichtig gutes Benehmen ist, dann sollten Sie einmal mit oder für jemanden arbeiten, dem es an guten Manieren fehlt. Der anderen ständig ins Wort fällt, der weder »bitte«, »danke« noch »Entschuldigung« sagt, der seine Hilfe nicht anbietet, wenn es darum geht, schwere Pakete zu tragen, eine Tür zu öffnen oder einer Dame in den Mantel zu helfen; der mit offenem Mund kaut, bei Tisch mit einem Zahnstocher hantiert oder sich auf andere Weise ungebührlich verhält. Der Etikette haftet leider völlig zu Unrecht der Ruf an, angestaubt zu sein – unweigerlich denkt man an Fingerschalen und Fischgabeln – und nichts mit der heutigen Realität zu tun zu haben. Nichts ist weiter von der Wahrheit entfernt. Etikette ist im Grunde genommen die Kunst, Menschen dazu zu bringen, sich wohlzu-

fühlen. Es geht darum, achtsam auf die Dinge zu reagieren, die um einen herum geschehen – etwas, das wir beim FBI als situatives Bewusstsein bezeichneten –, und zu berücksichtigen, wie sich unsere Handlungen auf unsere Mitmenschen auswirken. Vor allem in der heutigen Gesellschaft, in der wir mit vielen Menschen zusammenkommen, deren kulturelle und soziale Werte wir möglicherweise nicht kennen, darf man die Bedeutung von gutem Benehmen und Manieren, wie sie in diesem allgemeinen Sinn aufgefasst werden, niemals unterschätzen. Es ist nicht weiter verwunderlich, dass das Wort »Protokoll« vom griechischen Wort *kolla* stammt, was Kitt bedeutet – denn Manieren stellen gewissermaßen den Kitt dar, der eine vielschichtige Gruppe von Menschen zusammenhält. Viele Bücher sind über das Thema Etikette geschrieben worden, die in vielerlei Hinsicht nonverbaler Natur ist. Suchen Sie sich die besten Quellen zu diesem Thema, die Sie finden können, und studieren Sie sie gründlich. Ich garantiere Ihnen, auch Sie werden noch etliche neue Dinge über den korrekten zwischenmenschlichen Umgang erfahren. Mir zumindest ist es so ergangen.

In guter Gesellschaft: nonverbales Verhalten, an das Sie bisher vielleicht nicht gedacht haben

Die Menschen, mit denen Sie sich umgeben, sind ebenfalls ein Bestandteil Ihres nonverbalen Verhaltens, der allerdings oft übersehen wird. Auf der Grundlage meiner Gespräche mit Managern, Headhuntern, Vorstandsmitgliedern und Personalverantwortlichen kann ich bestätigen, dass die Menschen, mit denen Sie gesehen werden, einen Einfluss auf Ihre Außenwahrnehmung ausüben können und werden.

Niemand wacht am Morgen auf und sagt sich: »Ich möchte mit dem durchschnittlichsten, ungehobeltsten, unordentlichsten und unwichtigsten Kollegen zusammenarbeiten, den ich finden kann.« Im Gegenteil; wir wollen uns mit erfolgreichen Menschen umgeben. Aber viele Angestellte geben sich leider mit Leuten ab, die der ersten Kategorie zuzuordnen sind. Diese Zeitgenossen lassen Sie in einem schlechten Licht erscheinen. Das ist unfair, sagen Sie? Sie haben recht: Das Leben ist unfair. Sie werden aber dennoch an den

Menschen gemessen, mit denen Sie sich umgeben, und diesbezüglich getroffene, unkluge Entscheidungen können Ihrer Karriere schaden. Es geht nicht darum, sich elitär zu gebärden; vielmehr geht es darum, sich bewusst zu sein, dass es Menschen gibt, die uns wegen ihres Verhaltens zum Nachteil gereichen können. Nicht wegen ihrer Position, ihres Berufs oder persönlichen Schicksals, sondern einzig wegen ihres Verhaltens.

Wenn Sie neu im Job sind, sollten Sie sich unbedingt vor der »Büroniete«, dem Zeiträuber und dem unfähigen Kollegen hüten, um den jeder einen großen Bogen macht. Ich war schon in Organisationen tätig, in denen sich der Neuling bald mit der Büroniete angefreundet hatte, die natürlich ständig auf der Suche nach einem Verbündeten und Leidensgenossen ist. Aus Mitleid gibt sich der Neue mit diesem Kollegen ab und wird ihn daraufhin nicht mehr los. In jeder Organisation gibt es eine solche Person. Hüten Sie sich vor ihr; sie kann eine negative Wirkung auf Ihre Arbeit und Ihre Außenwahrnehmung haben.

Bedenken Sie, dass es grundsätzlich zwei Arten von Menschen auf dieser Welt gibt: jene, die Ihnen guttun, und jene, die Ihnen schaden. Hüten Sie sich vor jenen, die Ihre Freundschaft suchen, Ihnen aber letztlich Lebensenergie entziehen, Ihre Zeit verschwenden und Ihre Leistungsfähigkeit schwächen; sie laugen Sie nur aus.

Ich habe selbst schon unter Umständen gearbeitet, in denen es eine regelrechte Qual war, täglich zur Arbeit zu erscheinen und sich das unaufhörliche Gejammer der Kollegen anzuhören. Die negative Atmosphäre führte sogar so weit, dass sie die Gruppenmoral und unsere Arbeit beeinträchtigte; ich kam mir ehrlich gesagt mehr als einmal vor, als wäre ich ein Psychotherapeut. Sie und ich sind aber keine Mediziner, und es ist nicht unsere Aufgabe, psychisch labile Menschen zu kurieren. Wenn einer oder mehrere dieser Leute sich an Sie heften, werden sie Ihnen nicht nur Ihre Energie rauben und Ihre Gutmütigkeit ausnutzen, sondern überdies auch Ihre Stellung innerhalb der Organisation schwächen. Das heißt nicht, dass Sie diese Leute unfreundlich behandeln sollen, sondern nur, dass Sie Ihre Zeit mit ihnen auf ein Mindestmaß reduzieren sollten.

•••

Wie Sie sehen können, gibt es nur wenig, das den nonverbalen Bereich nicht berührt – von der Geisteshaltung und inneren Einstellung bis hin zur Stimme. Und während es beunruhigend erscheinen mag, dass wir ständig unter Beobachtung stehen, liegt auch ein enormes Potenzial darin, dass wir (und nicht etwa nur unsere Mitmenschen) Einfluss darauf nehmen können, wie man uns wahrnimmt und mit uns umgeht. Nur Sie können steuern, wie andere Sie sehen.

Nachdem ich mehrere Hundert Organisationen in über 20 Ländern beraten habe, kann ich bestätigen, dass überall die gleichen nonverbalen Erfolgsfaktoren Gültigkeit besitzen. Sie können in jedes x-beliebige Büro auf diesem Planeten marschieren und werden bald merken, wer dort zu den Gewinnern und wer zu den Verlierern gehört; diejenigen, die nach Höchstleistungen streben, und jene, die sich mit dem Mittelmaß zufrieden geben; diejenigen, die ethisch handeln, und jene, die über Leichen gehen. Ihre neue Umgebung wird bald erkennen, aus welchem Holz *Sie* geschnitzt sind; und ihre Bewertung orientiert sich stets an zwei Dingen: einerseits natürlich an Ihren fachlichen Qualitäten, aber wichtiger noch an Ihrem nonverbalen Verhalten. Wenn Ihre Mitmenschen und Kollegen Sie nicht als jemanden wahrnehmen, in dessen Gegenwart sie sich wohlfühlen und dem sie vertrauen, kann keine noch so brillante berufliche Kompetenz dieses Defizit je ausgleichen. Alle, die diese Tatsache ignorieren, gefährden damit ihre berufliche Karriere.

Ihr nonverbales Verhalten bestimmt die Reaktionen Ihrer Mitmenschen – und damit auch, wie Sie in einer Organisation aufgenommen bzw. wahrgenommen, behandelt oder belohnt werden. Wer nur durch reine Leistung bestechen will, kann höchstens einer von vielen kompetenten Mitarbeitern seines Unternehmens werden. Mehr nicht. Wenn Sie aber die Kunst beherrschen, nonverbal effizient zu kommunizieren, werden Sie bald als ein überragender Mitarbeiter gelten. Sie haben jederzeit die Wahl und können aktiv Einfluss auf Dinge wie Ihre innere Einstellung und Ihr Erscheinungsbild nehmen – und darauf werden wir im folgenden Kapitel etwas genauer eingehen.

5. Die Macht des Aussehens

In einer ruhigen, beinahe schon unscheinbaren Ecke direkt hinter dem Sicherheitsschalter bei den riesigen CBS-Büros in New York City befindet sich eine der vier Original-Fernsehkameras vom Modell RCA TK-11A, welche die Art und Weise revolutionierten, wie wir Politik und Politiker heute wahrnehmen. Am 26. September 1960 schalteten 70 Millionen Menschen ein, um die erste im TV ausgestrahlte Präsidentschaftsdebatte zwischen Vizepräsident Richard Nixon und Senator John F. Kennedy zu verfolgen. Zum ersten Mal konnten Amerikaner live dabei sein, und nicht nur hören oder lesen, was die Kandidaten vorzubringen hatten. Wer die Debatte am Radio miterlebte, vertrat die Auffassung, Nixon habe besser abgeschnitten. Wer allerdings die Fernsehübertragung mitverfolgt und Kennedy gesehen hatte – sonnengebräunt, strahlend, jung und lächelnd –, war davon überzeugt, dass er der Sieger war.

Dieses Ereignis und diese Kameras veränderten alles. Die Wähler konnten die Kandidaten direkt in Aktion erleben. Und optisch sagte ihnen Kennedy mehr zu als Nixon, obwohl Letzterer wesentlich mehr Erfahrung vorzuweisen hatte. Kennedy war umgänglich, entspannt, souverän und fühlte sich sichtlich wohl in seiner Haut. Nixon dagegen erschien fahl (er war erkältet und weigerte sich, Make-up auftragen zu lassen), fahrig, fühlte sich sichtlich unwohl, schwitzte und wirkte mit seinen Bartstoppeln ungepflegt.

Diese Debatte bewies praktisch über Nacht, dass Aussehen durchaus eine wichtige Rolle spielt. Sie bildete den Grundstein für eine ganze Industrie der visuellen Optimierung, die unsere Politik seither nachhaltig geprägt hat und einen anderen Meilenstein der Mediengeschichte in den Schatten stellte: den Übergang vom Stumm- zum Tonfilm, der für viele frühe Filmstars mit ausländischem Akzent oder schriller Stimme das Ende ihrer Karriere bedeutete.

Die Schönheitsdividende

Es ist kein Geheimnis, dass optische Attraktivität Medien und Marketing dominieren. Wie das obige Beispiel zeigt, beeinflusst sie sogar politische Machtverhältnisse. Aber wie sieht es im Berufsleben aus: Spielt Schönheit auch dort eine Rolle?

Wenn ich Sie bitten würde, sich die Fotos Ihrer Schulabschlussklasse anzusehen und zu raten, wer fünf Jahre später ein höheres Gehalt verdienen würde, wären Sie wahrscheinlich der Meinung, dass man vom Aussehen einer Person unmöglich auf ihre künftigen Einkünfte schließen könne. Aber genau das beschlossen zwei Forscher zu tun, die herausfinden wollten, welche Rolle unser Aussehen und Erscheinungsbild tatsächlich spielen. Die Wirtschaftswissenschaftler Daniel S. Hamermesh und Jeff E. Biddle stellten fest, dass attraktive Menschen in der Regel häufiger eingestellt werden, leichter Gehaltserhöhungen bekommen und im Durchschnitt zehn bis 15 Prozent mehr verdienen als weniger attraktive Kollegen. Sie erkannten weiterhin, dass Firmen, die sehr attraktive Mitarbeiter einstellten, zehn bis 15 Prozent mehr verdienten als Unternehmen mit durchschnittlich attraktiven Angestellten. Das ist aber im Grunde nichts Neues; selbst die Bibel ist voll von Geschichten, in denen nach Schönheit gestrebt und diese belohnt wird.

Ich sage das nicht, um Unmut zu schüren, sondern um klipp und klar das auszusprechen, was viele von uns schon lange vermuten und Forscher nun endlich belegen können: Die menschliche Spezies, wie auch viele andere, räumt Schönheit grundsätzlich einen hohen Stellenwert ein. Ob es nun der Pfau mit den schillerndsten Schwanzfedern ist, der Löwe mit der prächtigsten Mähne oder der Hengst mit dem kräftigsten Körperbau: Tiere fühlen sich automatisch zu stattlichen Artgenossen hingezogen, was auch der Grund dafür ist, dass wir Menschen Schönheitswettbewerbe veranstalten und die Angehörigen der meisten Kulturen beim Flirten zunächst nach dem Äußeren gehen, bevor sie auch auf andere Dinge achten und sich dann für einen konkreten Partner entscheiden.

Viele Menschen sind der Meinung, Schönheit liege ausschließlich im Auge des Betrachters, aber inzwischen kann die Wissenschaft nachweisen, dass unsere Vorliebe für Schönheit in den Genen festgeschrieben ist, was erklärt, warum Babys ein ansprechendes Gesicht länger anblicken als ein abstoßendes.

Schönheit wird in allen Kulturen geschätzt, (durch Make-up oder andere Formen des Körperschmucks) verbessert und manchmal sogar belohnt.

Die Schönheitsdividende ist kein Schicksal

Heißt das nun, dass wir uns eine erfolgreiche Karriere aus dem Kopf schlagen können, wenn wir nicht wie George Clooney oder Christie Brinkley aussehen? Ja und nein. Es ist gewiss kein Nachteil, wenn man von Natur aus attraktiv ist, aber ich werde Ihnen ein großes Geheimnis verraten: Jeder von uns kann sein Erscheinungsbild positiv beeinflussen. Wir müssen dabei nicht unbedingt so aussehen, als seien wir einer Modezeitschrift entstiegen, aber wir sollten schon darauf achten, unser Äußeres zu pflegen und uns positiv darzustellen.

Sich um sein Äußeres zu kümmern, indem man auf saubere Kleidung achtet, auf Körperhygiene, gepflegte Haare und eventuell dezentes Make-up kann und wird einen Unterschied machen. Vorher-nachher-Shows sind nicht zuletzt deshalb so beliebt, weil die äußeren Veränderungen mit einer ganz grundsätzlichen Wandlung einhergehen. Sie führen nicht nur dazu, dass wir besser aussehen, sondern auch dazu, dass wir uns besser fühlen, und dies wiederum zieht viele andere positive Wirkungen nach sich. Gutaussehende – also nicht unbedingt atemberaubend schöne – Menschen fühlen sich in ihrer Haut meist wohler, erfreuen sich eines größeren Freundeskreises, werden positiver wahrgenommen, und es eröffnen sich ihnen mehr vorteilhafte Gelegenheiten. Also lautet die Frage nicht, ob es erstrebenswert ist, wie Schönheitskönigin oder Leinwandhelden auszusehen, sondern, was wir konkret tun können, um unser Äußeres, unsere Kleidung und unsere Persönlichkeit ins rechte Licht zu rücken.

Viele Aspekte des Erscheinungsbilds sind Ausdruck unserer individuellen Persönlichkeit, aber die Regeln, nach denen wir unser Auftreten gestalten, sind größtenteils kulturbedingt. Als ich im Rahmen einer Mordermittlung im Südwesten der USA arbeitete, hatte ich oft mit Leuten zu tun, die in einem Büroumfeld Jeans trugen, ein gestärktes weißes Hemd, eine Schnürsenkelkrawatte und einen Cowboyhut. Sie sahen sehr schneidig darin aus, genauso wie ein dunkelblauer Anzug und eine italienische Seidenkrawatte an

der Wall Street angemessen und schneidig wirken. Die Gesellschaft setzt die Grenzen; wir müssen nur darauf achten, sie einzuhalten. Vergessen Sie nicht, dass wir darauf programmiert sind, unsere Mitmenschen nach gutem Körperpflegeverhalten zu »scannen«, das gemeinhin als Zeichen für Gesundheit, Vitalität und Anpassungsfähigkeit gilt.

Obwohl es einerseits unklug ist, das Bedürfnis nach einer überzeugenden Selbstdarstellung zu ignorieren, ist es andererseits hilfreich zu wissen, dass andere Faktoren wie fachliche Kompetenzen im Berufsleben wichtiger sind und Menschen über ein unkonventionelles Erscheinungsbild auch hinwegsehen können, insbesondere wenn die betreffende Person eine positive Einstellung hat und authentisch und aufgeschlossen ist. Doch auch diese Qualitäten teilen wir unseren Mitmenschen auf nonverbalem Weg mit.

Potenzielle Nachteile wie eine geringe Körpergröße oder körperliche Beeinträchtigungen lassen sich durchaus mit Charme, Charisma, Ehrgeiz und einer positiven Grundhaltung wettmachen. Kleine Menschen, die charismatisch sind und eine faszinierende Ausstrahlung haben – wie Prominente oder Tänzer –, werden immer größer eingeschätzt, als sie tatsächlich sind. Und trotz ihrer medial oft thematisierten Gewichtsprobleme bewundern Millionen von Menschen Stil, Persönlichkeit, Botschaft und Lebensaufgabe der berühmten Talkshow-Moderatorin Oprah Winfrey sowie die Art und Weise, mit der sie ihre Ziele zu erreichen versucht. Das ist die einzigartige »Schönheit« nonverbalen Verhaltens: Wir können sie nutzen, um die Aufmerksamkeit auf all jene Dinge zu lenken, die wir hervorheben wollen – auf unsere Stärken und Fähigkeiten.

Ich habe schon viele international tätige Institutionen beraten und kann aufgrund meiner Gespräche mit Managern guten Gewissens sagen, dass sie lieber einen fleißigen Mitarbeiter mit einer positiven Grundhaltung einstellen als jemanden, der zwar attraktiv ist, aber eine schlechte Arbeitsmoral hat. Mit Ausnahme einiger weniger Branchen erwartet kein Arbeitgeber und kein Kunde, dass Sie hübsch oder besonders gut aussehend sind. Aber es gibt die unbedingte Anforderung, dass Sie sich pflegen, gut kleiden, sich zu benehmen wissen und effizient arbeiten. Und das ist die Kernaussage. Wir bewundern Menschen, die gute Manieren haben, fühlen uns in der Anwesenheit gepflegter Menschen wohl und legen großen Wert auf berufliche Kompetenz. Diese drei Eigenschaften gleichen eventuell vorhandene Defizite im Aussehen auf jeden Fall aus.

Nutzen Sie also Ihre Stärken, und kaschieren Sie Ihre Schwächen. Wenn Sie zu klein sind oder Übergewicht haben, dann kleiden Sie sich so, dass Sie größer oder schlanker erscheinen. Verschiedene Studien haben ergeben, dass Menschen mit einem prägnanten Kinn oder hohen Wangenknochen für starke Führungspersönlichkeiten gehalten werden. Diese Eigenschaften sollte man hervorheben und nicht durch eine ungünstige Frisur oder einen Bart verdecken. Wenn Sie ein rundes Gesicht haben, dann beruhigt es Sie vielleicht zu wissen, dass Sie auf andere dadurch umgänglicher und freundlicher wirken – etwas, das durch Nachahmung der Körperhaltung Ihres Gegenübers (Spiegelung) und Kopfneigen sogar noch weiter betont werden kann.

Kleider machen Leute

Sie haben jeden Tag die Wahl, sich für sich selbst oder für andere zu kleiden. Ihre Mitmenschen schätzen Sie nach Ihrem Aussehen ein; das geschieht nicht unbedingt deshalb, weil sie ein (negatives) Urteil über Sie fällen wollen (obwohl einige das sicher tun werden), sondern, um herauszufinden, welches Selbstbild Sie haben. Auf der Grundlage ihrer Beobachtungen werden sie Schlussfolgerungen über Ihren Status und Wohlstand, Ihre Bildung, Vertrauenswürdigkeit, Kultiviertheit, Herkunft, Angepasstheit bzw. Unangepasstheit ziehen.

Die äußere Erscheinung ist also in jedem Fall eine Form nonverbaler Kommunikation und somit unser Leben lang allgegenwärtig.

Die Kleidung gibt Auskunft über Werte und Lebensstil einer Person: ob sie auf Partnersuche ist, ob sie nur über ein geringes Budget verfügt, ob ihr soziale Konventionen wichtig sind oder ob sie besonders modebewusst ist.

Ich steige oft in einem Hotel in London ab, in dem das gesamte Personal, auch die einfachen Bediensteten, Armani-Anzüge tragen (das Hotel wirbt sogar damit). Uniformen dienen oft einem hierarchischen Zweck, aber hier vermittelt die Einheitlichkeit des edlen Zwirns den Eindruck, dass jeder Mitarbeiter ein gewisses Image und einen gewissen Status innehat. Diese Botschaft zeugt nicht nur von Stolz und gutem Geschmack, sondern wertet auch Gäste und Angestellte gleichermaßen auf. Ich muss sagen, dass es jedes

Mal eine Freude ist zu sehen, dass in diesem Hotel sämtliche Mitarbeiter stilvoll und adrett gekleidet sind.

Sagen wir einmal, Sie begegnen einer Frau, die ein Designerkostüm trägt. Für wen ist hier die Botschaft bestimmt? Will sie mit ihrer Garderobenwahl einen guten Eindruck auf Sie machen, oder bringt sie damit ein bestimmtes Selbstverständnis zum Ausdruck? Vielleicht verschafft es ihr Befriedigung, gut auszusehen, aber sie vermittelt mit ihrer Kleidung auch andere Informationen. Drückt sie damit Autorität aus? Kultiviertheit? Souveränität? Überheblichkeit? Wohlstand? Es ist schwer, eine bestimmte Eigenschaft als dominant zu bestimmen, vielleicht schwingt alles auf die eine oder andere Weise mit. Was ich damit sagen will ist: Kleidung vermittelt Botschaften. Sam Walton, der Gründer der Supermarktkette Wal-Mart, war dafür bekannt, dass er in der Öffentlichkeit Jeans trug und einen alten Pick-up fuhr. Auch das sagt etwas über ihn aus.

Kleiden Sie sich angemessen

Der Kontext sollte für die Wahl Ihrer Kleidung die wichtigste Rolle spielen. Wenn ich zu Hause in Florida bin, werden Sie mich wahrscheinlich in Shorts und Sandalen antreffen – weil ich mich darin pudelwohl fühle. Wenn ich beruflich unterwegs bin, kleide ich mich allerdings so, dass ich den Eindruck erziele, den ich auf meine Klienten oder Zuhörer auch machen will. Ich bin dafür bekannt, dass ich nach einem ersten verstohlenen Blick auf mein Publikum notfalls noch einmal Hemd und Krawatte wechsle, um mich den Zuhörern anzugleichen. Sie glauben, ich übertreibe? Ich denke nicht; diese kleine Maßnahme erfordert nur wenig Aufwand, ist aber enorm wirksam.

Ihre Kleidung ist ebenso ein Hilfsmittel wie eine Werbetafel. Sie können sie gezielt einsetzen, um Ihr Umfeld wissen zu lassen, dass Sie anpassungsfähig sind, die vor Ort bestehenden Werte respektieren und man Ihnen vertrauen kann. Sie kann auch genutzt werden, um Aufmerksamkeit zu erregen – was der Grund dafür ist, weshalb bei der Ansprache des Präsidenten zur Lage der Nation vor dem Kongress die meisten Männer dunkelblaue oder graue Anzüge tragen, während die Mehrzahl der Damen Rot trägt – eben um in der Masse aufzufallen.

Angemessene Kleidung drückt Respekt aus – sich selbst und anderen gegenüber

Sich der Situation angemessen zu kleiden, drückt Respekt vor Klienten, Kollegen und dem eigenen Berufsstand aus. In meiner Zeit beim FBI sah ich Bundesrichter, die Anwälte zu sich riefen und ihnen zuraunten: »Sie haben 20 Minuten Zeit, um Ihre Krawatte zu wechseln. Treten Sie jetzt wieder zurück.« (In einem ganz extremen Beispiel zierte das Konterfei von Homer Simpson die Krawatte.) Selbst Anwälte, die sonst nie um eine Antwort verlegen waren, fingen daraufhin an, betreten zu stottern. Das brachte sie auf den Boden der Tatsachen zurück: Wir befanden uns schließlich in einem Gerichtssaal. Ihre Kleidung sollte also den angemessenen Respekt für die Institution widerspiegeln; andernfalls haben sie dort nichts verloren. Vielleicht müssen Sie nicht vor Gericht erscheinen, aber wie sieht es mit dem nächsten Bewerbungsgespräch oder einer wichtigen Geschäftsbesprechung aus? Wenn Ihre Kleidung Nachlässigkeit zum Ausdruck bringt, dann werden auch andere nachlässig mit Ihnen umgehen. Glauben Sie mir.

Während meiner Dienstzeit beim FBI trug ich normalerweise täglich einen Anzug. Jetzt, im Ruhestand, kleide ich mich sehr leger und merke, wie meine Mitmenschen anders mit mir umgehen. Neulich betrat ich eine Filiale meiner Bank, um ein Dokument abzugeben. Ich trug Shorts und Flip-Flops und konnte nicht umhin zu bemerken, wie mich die Angestellten prüfend musterten. Ich bin sicher, dass mir das nicht passiert wäre, wenn ich in einem Anzug erschienen wäre – weshalb manche Unternehmen und Organisationen auch sehr strikte Dresscodes eingeführt haben. Ein Teil des Erfolgs von Disney World ist genau darauf zurückzuführen. Disney gibt vor, was die Freizeitpark-Mitarbeiter auf welche Weise anzuziehen haben. Besucher wissen das dementsprechend makellose Erscheinungsbild des Personals zu schätzen; sie wissen, dass sie keine Nasenringe sehen werden oder Hosen, die bis zu den Kniekehlen herabhängen. (Es ist übrigens in manchen US-amerikanischen Städten mittlerweile verboten, Kleidung so zu tragen, dass sie den Blick auf die Unterwäsche freigibt.)

So zwanglos das Leben heutzutage auch geworden ist – wer sich gut kleidet, kann sich noch immer des Respekts seiner Mitmenschen sicher sein. Wie lässt sich das in Zahlen fassen? Die Forschung hat es herausgefun-

den: Wenn Sie gut gekleidet sind und versehentlich Ihre Geldbörse fallen lassen, werden in 83 Prozent der Fälle wohlmeinende Passanten sie Ihnen umgehend wiedergeben. Wenn Sie allerdings zu leger oder gar schäbig gekleidet sind, gibt man Ihnen die Börse nur in 48 Prozent der Fälle wieder zurück.

Die Menschen hören Ihnen außerdem bereitwilliger zu, wenn Sie gut gekleidet sind. Richter tragen Roben, um dem Gerichtssaal Würde und Formalität zu verleihen. Ärzte tragen unter anderem deshalb weiße Kittel, weil Patienten dann eher dazu neigen, ihren Anweisungen und Ratschlägen genauer und anhaltender Folge zu leisten. Es ist allseits bekannt, dass Uniformen (etwa bei Polizei, Feuerwehr und selbst bei Reinigungspersonal) mehr Aufmerksamkeit auf sich ziehen als herkömmliche Alltagskleidung. Männer in der »Businessuniform« des blauen Anzugs zum Beispiel werden von Geschworenen als ehrlicher und vertrauenerweckender wahrgenommen als Männer, die Freizeitmode tragen. Wie wir uns kleiden, spielt also eine nicht zu unterschätzende Rolle und zieht gewisse Konsequenzen nach sich.

Mein Rat an Geschäftsleute, vor allem Büroangestellte: Ihre Kleidung sollte die Ihrer Kollegen und Klienten widerspiegeln und nicht abschreckend wirken. Beobachten Sie, wie man sich in der Vorstandsetage kleidet, und ahmen Sie dieses Vorbild nach. Ich besuchte neulich einen Freund in den NBC-Studios in Kalifornien und bemerkte, dass niemand dort am Set einen Anzug trug. Polohemden und Jeans waren die Norm. Nur ich bildete mit meinem Anzug die Ausnahme von der Regel.

Es gibt selbstverständlich Berufe, in denen die Kleidung keine große Rolle spielt oder in denen das Tragen einer Uniform nicht notwendig ist, aber selbst in diesen Berufen ist es immer noch schön, Menschen zu sehen, die ordentlich und gepflegt sind. Ich habe eine hohe Meinung von dem Kammerjäger, der drei Mal im Jahr mein Haus vorsorglich gegen Termiten einsprüht und stets eine makellose Uniform trägt. Ich weiß es zu schätzen, dass die Supermarktangestellte, die meine Lebensmittel einpackt, immer auf saubere Hände und Fingernägel achtet und eine Schürze trägt, die sie von den anderen absetzt.

Es gibt bestimmte Berufsfelder, in denen es absolut erforderlich ist, ein professionelles Erscheinungsbild (Anzug und Krawatte für Männer oder eine Uniform) zu pflegen. Mediziner, Finanzdienstleister, Versicherungsmakler, Juristen oder Berufstätige in ähnlichen Tätigkeitsbereichen sollten stets pro-

fessionell gekleidet sein. Wir vertrauen diesen Menschen unsere Gesundheit, unser Geld, unser Leben an und legen vor allem deshalb großen Wert darauf, dass sie intelligent, kompetent und auch sonst in jeder Hinsicht tadellos wirken. Diese Eigenschaften werden grundsätzlich nonverbal kommuniziert, und zwar in weiten Teilen über unsere Kleidung.

Auf einem Flug nach New York fiel mir unlängst das ungepflegte Erscheinungsbild eines Mitreisenden auf. Sein Anzug war zerknittert, er hatte Kaffeeflecken auf der Krawatte, und seine Schuhe waren nicht einfach nur unsauber, sie starrten vor Schmutz. Welches Büro wird er heute wohl betreten und welchen Eindruck wird er dort wohl machen, fragte ich mich in diesem Moment. Äußerlichkeiten sollten aber nicht den Gesamteindruck prägen, den wir von einer Person haben, werden Sie jetzt vielleicht denken. Doch genau das ist der Fall.

Sich so zu kleiden, dass man den Respekt und das Vertrauen seiner Geschäftspartner gewinnt, ist vor allem für Selbstständige unerlässlich. Ein Freund von mir, der Webinhalte für Unternehmen entwickelt, sagt: »Zu Hause trage ich bei der Arbeit Jeans und T-Shirt, aber wenn ich Kunden besuche, kleide ich mich immer so wie sie. Ich achte darauf, mich nicht besser zu kleiden als meine Klienten, aber eben auch nicht schlechter – ich muss ihnen auf Augenhöhe begegnen, und ich versuche, das zu erreichen, indem ich mich an ihren Kleidungsstil anpasse.«

Andere Länder, andere Sitten Kasten 6

Mimikry und Synchronie, so lehrt uns die Geschichte, können weitreichende Konsequenzen haben – manchmal ändern sie sogar den Lauf der Geschichte. Als erster amerikanischer Botschafter in Frankreich hatte Benjamin Franklin zwischen 1776 und 1785 die große Aufgabe, die Franzosen davon zu überzeugen, im Unabhängigkeitskrieg den USA als Verbündete zur Seite zu stehen. Das war kein leichtes Unterfangen, da Frankreich keinen Wert darauf legte, Krieg gegen England zu führen, das seinerzeit die schlagkräftigste Marine der Welt besaß. Franklin, der mit 17 mittellos gewesen war und sich aus einfachen Verhältnissen hochgearbeitet hatte, war diesem Auftrag bestens gewachsen. Er war nicht nur ein Erfinder, Staatsmann, Herausgeber, Satiriker, Politiker, Schriftsteller und Wissenschaftler, sondern, was vielleicht noch wichtiger ist, er war der scharfsichtigste Beobachter seiner Zeit. Daraus schlug er Kapital, indem er Erfindungen entwickelte,

etwa den Franklin-Ofen, die bifokale Lesebrille, den Blitzableiter und (ja, auch das) den flexiblen Blasenkatheter. Doch auch die Menschen studierte Franklin mit großem Interesse. Er wusste, dass ihm nur wenig Zeit zur Verfügung stand, um die Franzosen zu beeindrucken (noch heute kein Kinderspiel) und sie zu einem kooperationsbereiten Verbündeten der jungen Demokratiebewegung zu machen, die sonst auf keine ausländische Hilfe hoffen konnte.

Zum Glück sind seine Schriften sowie viele Texte seiner Zeitgenossen bis heute erhalten geblieben und können seine Strategie bestätigen. Er fing sofort an, die Art und den Stil der Franzosen zu kopieren, begann, eine Perücke zu tragen, sich das Gesicht zu pudern und sich wie die Franzosen zu kleiden (er verzichtete also auf das Tragen seiner alten Trappermütze, die er aber jedem stolz zeigte, der etwas typisch Amerikanisches sehen wollte); auch ließ er sich nur bestimmte Kutschen kommen, mit denen er durch die Straßen zu fahren pflegte. Er wurde sofort von den Machthabern empfangen – und wichtiger noch: von jenen, die im Hintergrund die Fäden zogen (sprich, den einflussreichen Damen der Pariser Gesellschaft). Er spiegelte die Normen der französischen Gesellschaft wider, weil er begriffen hatte, dass man, um Erfolg zu haben, das nachahmen muss, was einem Vorteile verschafft oder von Nutzen ist.

Als John Adams, der zweite US-amerikanische Diplomat in Frankreich, 1777 dort ankam, war er entsetzt, als er feststellte, wie Franklin von der Kleidung und dem Lebensstil der Franzosen »verdorben« worden war. Adams sah sich als Amerikaner und weigerte sich, sich anzupassen; er hielt nichts davon, wie die Franzosen in feinen Salons zu parlieren, und lehnte auch deren Kleidung und Manieren ab. Er kehrte nach Amerika zurück und ließ kein gutes Wort an Franklins Lebenswandel. Als Adams nach Frankreich zurückgesandt wurde, um Verhandlungen über einen Allianzvertrag zu führen, sagten die Franzosen – die von Adams' Verhalten und seiner mangelnden Anpassungsfähigkeit nicht eben begeistert gewesen waren – entschieden »Non!« und lehnten ihn als Unterhändler ab. Das Abkommen wurde stattdessen von Franklin in die Wege geleitet, der in den Feinheiten der sozialen Diplomatie besser bewandert war.

Die Franzosen hatten Franklin schätzen gelernt, weil er ihnen und ihrer Kultur mit Respekt begegnete. Sie fühlten sich in seiner Anwesenheit wohl und waren daher gerne bereit, mit ihm zusammenzuarbeiten. Franklin hatte dort Erfolg, wo Adams scheiterte, weil er durch die Nachahmung des französischen Lebensstils seine Fähigkeit demonstrierte, empathische Kommunikationskanäle herzustellen, die zu den wichtigsten Garanten für Erfolg zählen. Es ist Franklin und seinem Verständnis für nonverbales Verhalten zu verdanken, dass sich Frankreich auf die Seite der USA schlug, die so die Unabhängigkeit von England erlangten.

Ich möchte Ihnen nicht vorschreiben, welche Kleidung Sie tragen sollen. Da müssen Sie schon Ihren gesunden Menschenverstand einsetzen sowie den

sich ändernden Modetrends Rechnung tragen. Aber ich kann Ihnen auf der Grundlage meiner Beobachtung von Geschworenen sowie den Ergebnissen wissenschaftlicher Studien einige Tipps und Anhaltspunkte geben. Und ich werde Ihnen auch Richtlinien für bestimmte Dinge nennen, die Sie tunlichst unterlassen sollten. Die erste Regel lautet: Sie können nichts falsch machen, wenn Sie gepflegt und schneidig aussehen. Der zweite Grundsatz ist: Sehen Sie sich in Ihrem Umfeld um, beobachten Sie, wie andere sich kleiden, und versuchen Sie, deren Stil nachzuahmen. Ich zögere nicht, einen potenziellen Kunden zu fragen, wie sein Dresscode lautet, bevor ich ihm einen Besuch abstatte, und auch Sie sollten nicht davor zurückscheuen.

Die Sache mit der legeren Kleidung

Mit einigen wenigen Ausnahmen rate ich meinen Geschäftskunden, die Finger vom Experiment der legeren Freitage (sogenannten *Casual Fridays*) zu lassen und stets auf formeller Kleidung zu bestehen. Ein durchgängiger Dresscode wirkt professionell und einheitlich, was sowohl unternehmensintern wie -extern ein positives Licht auf die Mitarbeiter wirft. Überdies ist das Berufsleben ja kein Freizeitspaß. Wenn die Messlatte sinkt, kann es durchaus passieren, dass die Angestellten die Regeln nach und nach immer freier auslegen. Aus Freizeithosen werden löchrige Jeans, aus Sandalen Flip-Flops – und jedem Versuch, dieser Tendenz Einhalt zu gebieten, wird möglicherweise mit Protest begegnet: »Aber Sandy trug letzte Woche doch auch Flip-Flops, und es hat Sie nicht gestört.« Legen Sie einen eindeutigen Dresscode fest, und setzen Sie ihn durch. Wer keine guten Gewohnheiten installiert, öffnet schlechten Angewohnheiten Tür und Tor.

Zwanglose, legere Kleidung kann die Glaubwürdigkeit des Trägers untergraben. Ich weiß das aus meiner eigenen Erfahrung mit Geschworenen. Auch Versuche mit Fokusgruppen bestätigen, dass die Kleidung maßgeblich mitbestimmt, wie eine Zeugenaussage wahrgenommen wird, und dass bei nachlässiger Kleidung bzw. Körperpflege der Aussage der betreffenden Person weniger Bedeutung beigemessen wird. Wie bereits erwähnt, neigen wir grundsätzlich dazu, besser gekleideten Menschen mehr Vertrauen entgegenzubringen als schlecht gekleideten.

Zu guter Letzt sei noch gesagt, dass (nach)lässige Kleidung oft mit einer nachlässigen Einstellung einhergeht. Wir Menschen stehen in engem Kontakt mit unserer Umwelt. Wenn Beruf und Freizeit sich miteinander mischen, mischt sich auch das Verhalten. Lockert ein Unternehmen seine Kleidervorschriften, dann kann es passieren, dass seine Angestellten eine dementsprechend lockere Arbeitsmoral und Umgangsformen entwickeln. Diese Laxheit schadet dem Image der Organisation und wird den hart arbeitenden, gewissenhaften Mitgliedern der Gruppe nicht gerecht. Das alte Sprichwort »Kleider machen Leute« hat durchaus einen wahren Kern. Denn Menschen, die eine einheitliche bzw. berufsspezifische Kleidung tragen, übernehmen in der Regel die Rolle, die ihre Kleidung ihnen vorgibt.

SEKler versus Anzugträger Kasten 7

Wir führten beim FBI einmal ein Experiment durch, das zwar nicht besonders wissenschaftlich war, aber dennoch sehr erhellende Einblicke in die Art und Weise bot, wie unser Verhalten durch Kleidung geprägt wird. Wir stellten zwei Gruppen von Agenten vor dasselbe hypothetische Szenario: Ein Mann hat eine Frau als Geisel genommen. Er hat Zugang zu einem Telefon. Ihr Aufenthaltsort ist nicht leicht zugänglich. Sodann baten wir beide Teams unabhängig voneinander darum, einen Plan zur Rettung der Geisel zu entwickeln.

Die eine Gruppe trug ihre üblichen FBI-Businessanzüge. Die andere Gruppe trug Cargo-Hosen und Polohemden, wie sie im Rahmen des SEK-Trainings üblich sind, war aber nicht bewaffnet. Die beiden Gruppen wussten nichts voneinander und hatten auch keine Ahnung, dass ein anderes Team an derselben Aufgabe arbeitete.

Ohne jede Beeinflussung von außen geschah Folgendes: Die Anzugträger sagten: »Wir machen es so: Wir lassen den Bereich großflächig sperren, senden einige Beamte dorthin und beginnen mit den Verhandlungen. Wir stellen entweder Sicht- oder Telefonkontakt her und versuchen, ihm die Sache auszureden.« Und dann fingen sie an, einen Plan zu entwerfen, wie sie sich langsam, aber sicher vorantasten konnten, um die Geisel mit der Zeit über Verhandlungen frei zu bekommen.

Die Gruppe mit den SEK-Einsatzhosen verfolgte einen ganz anderen Ansatz: »Wir müssen die Frau da rausholen! Wir nehmen eine bewaffnete Rettungsmaßnahme vor: die Vordertür eintreten, Rauchgranaten zünden, am Vordereingang für Chaos sorgen, während ein sechsköpfiges Einsatzteam einschließlich eines Sanitäters durch die Fenster einsteigt, die bewaffneten Subjekte neutralisiert und das Opfer rettet.«

Wir staunten nicht schlecht über diese beiden höchst unterschiedlichen Ansätze. Und worin bestand letztlich der einzige Unterschied zwischen den beiden Gruppen? In ihrer Kleidung. Allein ihr unterschiedliches äußeres Erscheinungsbild hatte in diesen Männern eine bestimmte Geisteshaltung zum Vorschein gebracht. Mit anderen Worten: Ihre Kleidung gab ihnen die innere Einstellung, das Tempo und den Tenor ihrer Vorgehensweise vor. In diesem Zusammenhang ist es eine interessante Randnotiz, dass nach dem blutigen Ausgang eines Polizei-Einsatzes gegen die Mitglieder der Branch-Davidian-Sekte in der texanischen Stadt Waco Generalbundesanwältin Janet Reno es SEK-Mitgliedern untersagte, künftig bei ähnlichen Ereignissen Einsatzkleidung zu tragen, um die mutmaßlichen Straftäter nicht unnötig zu provozieren.

Als ich Polizeibeamter wurde, konnte ich die Macht der Kleidung am eigenen Leib spüren. Ich erinnere mich lebhaft an die ersten Wochen, in denen ich jeden Morgen meine neue Uniform anlegte: wie ich das Abzeichen an die Brust heftete, den Hut aufsetzte und darauf achtete, dass alles in tadellosem Zustand war. Kurz bevor ich zur Tür hinausging, warf ich einen letzten prüfenden Blick in den Spiegel und sah darin eine völlig andere Person. Das war die Rolle, die ich von nun an auszufüllen hatte, und ich setzte alles daran, dieser Rolle gerecht zu werden.

Der Grund dafür, warum es etwas von einem Ritual hat, wenn man sich im Rahmen von Abschlussfeiern, Hochzeiten, militärischen Zeremonien oder Mannschaftssportarten in einer bestimmten Art kleidet oder Theaterschauspieler ihr Kostüm anlegen, ist einfach: Unsere Garderobe formt unser Verhalten und bereitet Körper und Geist auf das vor, was wir tun müssen. Am Arbeitsplatz trägt man die Kleidung des modernen Kriegers, den Businessanzug, und das ist die Rolle, die man dort einnimmt.

Versuchen Sie einmal zu beobachten, wie sich Menschen für eine Hochzeit, einen Kirchenbesuch oder ein besonderes Ereignis kleiden. Und achten Sie vor allem darauf, wie sich ihr Verhalten verändert. Sie benehmen sich respektvoller und achten mehr auf sich und ihre Mitmenschen. Ja, Kleidung verändert uns.

Forscher bestätigen, dass die Wahl der Kleidung beeinflusst, wie wir wahrgenommen werden und wie wir uns verhalten. Kinder, die Schuluniformen tragen müssen, benehmen sich in der Regel besser und bekommen bessere Noten als Kinder, denen die Wahl ihrer Kleidung selbst überlassen wird

Der Haken am legeren Freitag Kasten 8

Als Unternehmen damit begannen, ihren Angestellten zu erlauben, sich freitags legerer zu kleiden, stieg nach Meinung vieler die Produktivität, und die sogenannten *Casual Fridays* wurden als großer Fortschritt gefeiert. Aber mit der Zeit sank die Produktivität wieder. Was war geschehen?
Die Erklärung für dieses Phänomen wäre für jedermann offensichtlich gewesen, hätte man die Forschungsergebnisse nur genau überprüft. Die sogenannten Hawthorne-Studien hatten nämlich schon zuvor gezeigt, dass die Produktivität in einer Fabrik zunahm, in der Forscher die Beleuchtung verstärkten. Nach einigen Wochen nahm die Arbeitsleistung der Beschäftigten jedoch wieder ab. Die Forscher reduzierten daraufhin die Beleuchtung so, dass es in der Arbeitsumgebung dunkler war als zu Beginn des Experiments. Und nun raten Sie einmal: Die Produktivität stieg wieder an! Dann kehrte sie erneut zu den Ausgangswerten zurück.
Die Forscher schlossen daraus, dass es der Stimulus der Veränderung war, der die Produktivitätssteigerung auslöste. Als sich die Arbeiter erst einmal an die Veränderung gewöhnt hatten (Anpassungsfähigkeit gilt schließlich als eine der größten Stärken unserer Spezies) und der Reiz des Neuen verflogen war, ließen auch die Verhaltensänderungen nach, die damit einhergegangen waren.

Diese Erkenntnisse erklären, warum Workshops oder gelegentliche Betriebsausflüge die Arbeitsmoral und Produktivität der Belegschaft stärken. Aber es sollte sich dabei um Ausnahmen handeln, nicht um einen Dauerzustand. Und es empfiehlt sich, diese Veranstaltungen außerhalb der gewohnten Umgebung an einem Ort stattfinden zu lassen, an dem legere Kleidung und Verhaltensweisen angemessen sind. Die Freitage im Büro sollten nicht als Erholungsphase und Einstimmung ins Wochenende betrachtet werden.

(was zumindest teilweise den Erfolg von Privatschulen erklärt). Mannschaften, die schwarze Kleidung tragen, neigen dazu, mehr Fouls zu begehen und aggressiver zu spielen als Teams mit andersfarbigen Trikots.

Was Geschworene uns darüber sagen können, wie wir uns darstellen

Der Gerichtssaal ist in den USA ein Ort, an dem wichtige, manchmal sogar lebenswichtige Entscheidungen von zwölf Menschen getroffen werden, die

aus verschiedenen Bevölkerungsschichten stammen und als Jury fungieren. Weil ihre Entscheidungen so schwerwiegend sind, hat man Geschworene immer wieder ausführlich befragt, um herauszufinden, was sie beeinflusst. Im Hinblick auf unser äußeres Auftreten können wir viel von ihnen lernen.

Geschworene haben sehr konkrete Vorlieben und Meinungen darüber, wie Menschen aussehen sollten, und ich habe Jahre damit verbracht herauszufinden, wie sie auf die Kleidung und das Verhalten von Anwälten, Zeugen und Angeklagten reagieren. Wenn Sie meinen, Details seien unwichtig und würden niemandem auffallen, dann sollten Sie Ihre Ansicht noch einmal überdenken. Im Mordprozess gegen O. J. Simpson sorgte die Garderobe der Staatsanwältin Marcia Clark für ständigen Gesprächsstoff und lenkte so vom eigentlichen Prozessinhalt ab. Ihre Frisur, Kleidung und Schuhe wurden umfassend in den Medien thematisiert und waren ein heiß diskutiertes Thema unter den Geschworenen, die nicht über den Fall selbst reden durften, bis die Beweisaufnahme abgeschlossen und die Plädoyers gehalten worden waren. Was hatte das alles mit dem Prozess zu tun? Rein gar nichts. Aber jeder, Geschworene wie Nichtgeschworene, redete darüber! Die Moral von

Zwei sind besser als drei Kasten 9

Ist Ihnen jemals aufgefallen, dass Politiker in aller Regel Jacketts mit zwei (und nicht mit drei) Knöpfen tragen? Der Grund ist einfach: Je mehr wir unseren (ventralen) Brustbereich zeigen, umso ehrlicher wirken wir auf andere. Denken Sie einmal an historische Persönlichkeiten, die hochgeschlossene Jacken trugen: Mao Zedong, Fidel Castro, Josef Stalin. Oder an Filmschurken wie Dr. No aus einem frühen James-Bond-Streifen. Diese Menschen versteckten sich praktisch hinter ihrer Kleidung.

Die Analyse von Verhaltensweisen im Gerichtssaal, die nicht nur ich, sondern auch andere Forscher betrieben haben, spricht eine klare Sprache: Geschworene ziehen Anwälte vor, die Jacketts mit zwei und nicht mit drei Knöpfen tragen. Wie ein Jurymitglied einmal sagte: »Sie sehen irgendwie ehrlicher aus.« Beratern, die mit Geschäftsleuten und Politikern zusammenarbeiten, empfehle ich dasselbe. Und genau aus diesem Grund sehen wir Politiker oft in Zwei-Knopf-Sakkos. Wenn sie ein Bad in der Menge nehmen, ziehen sie außerdem ihr Jackett oft aus. Dadurch vermitteln sie den Eindruck von Offenheit und Zugänglichkeit.

der Geschichte lautet: Überlassen Sie nichts dem Zufall. Seien Sie sich der Tatsache bewusst, dass Sie nicht zuletzt aufgrund Ihres äußeren Erscheinungsbilds in Erinnerung bleiben werden.

Hier einige weitere Grundregeln, die ich im Rahmen meiner Zusammenarbeit mit Anwälten, Geschäftsleuten und Personalverantwortlichen entwickelt habe:

Kleidungstipps für Geschäftsmänner

- Achten Sie auf ein sauberes und gepflegtes Erscheinungsbild.
- Die meisten Menschen können nicht zwischen einem kostspieligen und einem preisgünstigen Anzug unterscheiden, vor allem wenn man ihn in einer Änderungsschneiderei individuell anpassen lässt.
- Wenn Sie einen Anzug tragen, sollten Sie unbedingt darauf achten, dass die Ärmel nicht zu lang sind (sonst sehen Sie wie ein Abc-Schütze an seinem ersten Schultag aus).
- Ihre Kleidung sollte nicht einengen.
- Tragen Sie keine braunen Anzüge, da diese in Umfragen fast immer schlecht abschneiden.
- Tragen Sie keine kurzärmeligen Hemden, es sei denn, dass Polohemden als angemessen gelten.
- Kaufen Sie keine Krawatte, deren Muster Bienen anlocken würde.
- Ihre Krawatte sollte ein untermalender Farbklecks sein und nicht im Blickpunkt stehen.
- Tragen Sie entweder Hosenträger oder einen Gürtel, aber nicht beides zusammen.
- Ihre Socken sollten farblich auf die Schuhe abgestimmt sein; Finger weg von weißen Tennissocken.
- Ihre Schuhe sollten so gepflegt sein wie Ihr übriges Erscheinungsbild. Erstaunlich viele Männer übersehen dieses wichtige Detail und konterkarieren dadurch die Mühe (sowie die Zeit und das Geld), die sie in ihr Äußeres investieren.
- Ihre Hemdtasche ist keine Stiftablage: Sie sollte leer bleiben.
- Die Knopfleiste Ihres Hemdes, die Gürtelschnalle und der Reißverschluss Ihrer Anzughose sollten eine Linie bilden.

- Tragen Sie eine schmale, klassische Armbanduhr.
- Im Zweifelsfall sollten Sie sich für einen dunklen (marineblauen) Anzug mit einem Zwei-Knopf-Sakko entscheiden sowie für ein weißes Oberhemd, eine dezent gemusterte Krawatte und schwarze Schuhe.

Kleidungstipps für Geschäftsfrauen

- Je weniger Haut zu sehen ist, umso besser. Geschäftsleute beiderlei Geschlechts halten nichts von zu viel Freizügigkeit.
- Es ist völlig in Ordnung, wenn Sie mit Ihrer Kleidung Modebewusstsein und Ihren individuellen Stil zum Ausdruck bringen, aber übertreiben Sie es nicht.
- Kleiden Sie sich ordentlich und stilsicher, nicht unbedingt kostspielig.
- Gute Körperpflege und Manieren sind wichtiger als teure Kleidung.
- Kleiden Sie sich so, dass Sie mit Ihrem Auftreten Ihre Unternehmenskultur widerspiegeln.
- Wenn Sie nicht gerade auf Hawaii, in Miami oder Los Angeles leben, sollten Sie davon absehen, offenes Schuhwerk zu tragen, und selbst an den genannten Orten würde ich davon abraten.
- Tragen Sie nicht zu viel Schmuck.
- Ihre Ohren sollten nicht mit zu vielen oder auffälligen Ohrringen behängt sein.
- Sportschuhe und Flip-Flops sind in der Freizeit angemessen, nicht aber bei der Arbeit.
- Bauchfreie Tops sind tabu.
- Die Kleidung sollte gepflegt und sauber sein, nicht abgetragen und/oder schadhaft.
- Die Kleidung sollte Ihrer Arbeit förderlich sein und nicht davon ablenken.

Obwohl letztlich der jeweilige Kulturkreis bestimmt, was als annehmbares Erscheinungsbild anerkannt wird und was nicht, besteht dennoch eine grundsätzliche Übereinkunft darüber, was als professioneller Look gilt; diese darf nicht verletzt werden. Andernfalls dürfen Sie sich nicht wundern, wenn Menschen negativ auf Sie reagieren. Oder wie ein ehemaliger Marketingdi-

rektor und Freund von mir einmal sagte: »Sie sollten sich immer so kleiden, dass Sie Ihre Zunft auch würdig vertreten.«

Schmuck

Zum Thema Schmuck und andere Accessoires sollten Sie Folgendes wissen: Schmuck sollte weder dem Stil noch der Menge nach auffallen. Warum? Weil er ablenkt – und Sie möchten doch schließlich, dass man Sie wegen Ihrer Kompetenz und Intelligenz schätzt. Extravaganter Schmuck vermittelt dagegen die Botschaft: »Ich möchte die Aufmerksamkeit meiner Mitmenschen auf mich ziehen.« Im Geschäftsleben sollte es jedoch Ihr Ziel sein, mit Ihren fachlichen Kompetenzen zu glänzen, nicht aber mit grellem Modeschmuck.

Frauen, die hohe Führungspositionen innehaben (oder selbige anstreben), sollten maximal einen Ring tragen. Es ist heute keine Seltenheit, dass Frauen an jedem Finger mindestens einen Ring tragen. Wie ein überaus erfolgreicher Berater mir einmal sagte, sieht das allerdings nicht sehr professionell aus. Das gilt insbesondere für hochqualifiziertes Personal im juristischen, medizinischen oder Finanzsektor.

Es gibt einige kulturelle und sogar regionale Unterschiede, die darüber entscheiden, was an einem bestimmten Ort als akzeptabel gilt. Die Ohrringe, die eine brasilianische Geschäftsfrau trägt, können beispielsweise auffälliger sein als jene ihrer US-amerikanischen Kollegin, und die Ohrringe, die in Kalifornien als Ausdruck guten Geschmacks gelten, können durchaus von jenen abweichen, die in Vermont als schick betrachtet werden. Berücksichtigen Sie also immer die Kultur und den Kontext, und beobachten Sie, wie andere sich verhalten. Wenn Sie unsicher sind, was in einer bestimmten Situation angemessen ist, sollten Sie lieber auf Nummer sicher gehen und dezent bleiben.

Für Männer gilt: Ihre klobige Taucheruhr hat in einem beruflichen Umfeld nichts verloren. Tragen Sie eine klassisch-schlichte Armbanduhr. Was heißt klassisch-schlicht? Ich meine damit eine Uhr, die dezent ist und zum Anzug passt (je schmaler, desto besser) – also nicht etwas, das bei einer Mondlandung oder einem Militäreinsatz Verwendung finden könnte. Wir wollen, dass die Uhr etwas über unseren guten Geschmack aussagt, nicht über unsere

Hobbys (womit wir wieder bei der Taucheruhr wären). Eine Uhr kann viel über einen Menschen aussagen, und vor allem kann sie ein – günstig zu erstehender – Ausdruck von Eleganz sein.

Ich rate meinen Studenten an der Universität immer dazu, sich Nachrichtensprecher zum Vorbild zu nehmen: Sie tragen aus gutem Grund nur ein Minimum an Schmuck.

Schuhe

Als ich neulich die Straße entlangging, fiel mir eine Frau auf: Sie war mittelgroß, hatte hübsch zurechtgemachtes, schulterlanges Haar, ein maßgeschneidertes Kostüm, eine elegante Uhr, Accessoires, Make-up … und High Heels, die so abgetragen waren, dass das Leder an den Absätzen schon eingerissen war und sich schälte. Warum verbringt frau so viel Zeit damit, auf andere einen guten Eindruck zu machen und ruiniert das Erscheinungsbild dann mit einem so kleinen Detail, ruinieren, das sich doch so leicht korrigieren ließe? Auch Männer tragen oft alte, abgetragene Schuhe, die die Mühe, die sie in ihr übriges Aussehen investieren, mit einem Schlag zunichtemachen.

- Pflegen Sie Ihre Schuhe, und halten Sie sie in einem guten Zustand. Ungepflegte Schuhe sagen genau das aus: »Ich bin ungepflegt.«
- Verzichten Sie auf Schuhwerk, das den Blick auf die Zehen freigibt oder das generell zu viel Haut zeigt. Die Forschung spricht diesbezüglich eine klare Sprache: Offene Schuhe, Sandalen, Sabots und Flip-Flops gelten als unansehnlich und unprofessionell. Seien Sie besonders auf der Hut, wenn Sie eine Anwältin, Führungskraft oder Medizinerin sind.
- Die Höhe des Absatzes sollte sich in Maßen halten. Das Büro ist schließlich kein Nachtclub.

Tätowierungen

Ganz gleich, wie oft wir sie sehen, Tätowierungen sind in der Berufswelt absolut tabu. Wenn Sie welche haben, sollten Sie sie verstecken. Zu den nega-

tiven Assoziationen, die diese Form von Körperschmuck hervorruft, zählen durchzechte Nächte, alte Jugendsünden, die Anfälligkeit für kurzlebige Modeerscheinungen, die Zugehörigkeit zu einer kriminellen Vereinigung und durch Blut übertragbare Krankheiten. Und das sind nur die harmloseren Assoziationen. Keines dieser Bilder hat etwas mit Ordentlichkeit, Gesundheit oder Zuverlässigkeit zu tun – weshalb sichtbare Tätowierungen vor allem im Nahrungsmittel-, Medizin- und Finanzsektor den Weg zu einer Festanstellung verbauen können.

Ich war interessiert, aber nicht wirklich überrascht, als ich hörte, dass in einer Stadt in Kalifornien vor Kurzem allen Feuerwehrleuten die Weisung erteilt wurde, ihre Tätowierungen zu verbergen. Unter Gefängnisinsassen ist es mittlerweile zu einem traurigen Trend geworden, sich auch das Gesicht tätowieren zu lassen (das gilt vor allem für hispanische Banden), was dazu führt, dass sie nach der Entlassung soziale Außenseiter bleiben – und Probleme bei der Stellensuche geradezu vorprogrammiert sind; im besten Fall erhalten sie einen kleinen Posten fernab von jeglichem Publikumsverkehr, keinesfalls aber einen respektablen Bürojob. Auch junge Frauen und Mädchen, die sich im Dunstkreis von Banden bewegen, lassen sich inzwischen oft unsägliche Tätowierungen stechen, die sich negativ auf ihre berufliche Zukunft auswirken. Einige gemeinnützige Organisationen arbeiten mittlerweile mit diesen jungen Leuten zusammen und helfen ihnen dabei, Tätowierungen entfernen zu lassen, vor allem jene, die ihre ehemalige Zugehörigkeit zu einer Straßengang zum Ausdruck bringen. So erhöhen sich ihre Chancen, eine Anstellung zu finden.

In vielen Unternehmen herrscht ein ungeschriebenes Gesetz: Ist der Stellenbewerber tätowiert, kann man sich das Vorstellungsgespräch sparen. Während sich diese Haltung vielleicht im Laufe der Zeit noch ändern wird und Tätowierungen in unserer Kultur schon bald als etwas völlig Normales gelten könnten, ist dies nun einmal die aktuell gültige gesellschaftliche Position, weshalb es wichtig ist, sie zu berücksichtigen.

Meine College-Studenten weisen oft darauf hin, dass viele Prominente sichtbare Tattoos tragen – worauf ich immer mit den Worten »Sie sind aber nun einmal kein Prominenter« zu antworten pflege. Wir gestehen Prominenten, Sportlern, Musikern und anderen Stars in dieser Hinsicht größere Freiheiten zu. Für diese in der Öffentlichkeit stehenden Menschen ist ein solcher

Körperschmuck ein Teil ihrer Rolle, wir tolerieren (erwarten teilweise sogar) bei ihnen extrovertiertere Verhaltensweisen, etwa die Zurschaustellung eines tiefen Dekolletés bis hin zu – absichtlich oder unabsichtlich – entblößten Brüsten (so gesehen bei einer Super-Bowl-Halbzeitshow vor einigen Jahren). Aber selbst Prominente verstecken oder überschminken ihre Tätowierungen bei wichtigen Veranstaltungen oder wenn sie in einem Film mitwirken. Gerade Schauspieler werden sämtliche erforderlichen Maßnahmen ergreifen, um eine Rolle überzeugend spielen zu können. Auch wir müssen eine Rolle spielen, wenngleich die Bühne eine andere ist: die Berufswelt.

Körperpflege und Make-up

Die Körperpflege und Hygiene zu vernachlässigen, ist ein Zeichen für eine schlechte körperliche oder seelische Verfassung, und das gilt für Mensch und Tier gleichermaßen. Eine ungepflegte Erscheinung signalisiert negativen Stress, da in solchen Fällen normalerweise die Psyche der Person mit anderen Dingen beschäftigt ist. Wir setzen daher Sauberkeit und Ordnung mit einer guten gesundheitlichen Verfassung gleich und streben danach, uns mit Menschen zu umgeben, die in unseren Augen stark und widerstandsfähig erscheinen. Die nachfolgenden Richtlinien beruhen auf diesen tief verwurzelten Verhaltensmustern und sozialen Konventionen.

- Die Haare sollten gepflegt sein, modisch, aber dezent, und den Blick auf das Gesicht freigeben.
- Wie Sie bereits wissen, orientieren wir uns an Handbewegungen, da die Hände über Leben und Tod entscheiden können. Ihre Hände werden daher mit Sicherheit zur Kenntnis genommen werden. Die Fingernägel sollten bei Frauen nicht zu lang sein und bei Männern kurz; in jedem Fall peinlich sauber und nicht abgekaut (ein Indiz für Nervosität). Lange »Krallen« kommen sehr schlecht an. Kürzen Sie sie, wenn Sie eingestellt oder ernst genommen werden möchten.
- Make-up sollte Ihr Aussehen unterstreichen und kein Blickfang sein. Sie möchten schließlich, dass die Menschen auf Ihre Mimik achten, nicht auf Ihre Wimperntusche oder Ihren Lippenstift. Nehmen Sie eine kosmeti-

sche Beratung in Anspruch, wenn Sie sich nicht sicher sind, welches Make-up Ihnen steht.

- Parfüm sollte vermieden werden. Die meisten Menschen fühlen sich von Düften eher gestört. Punktum.
- Eine maßvolle Zurschaustellung von Körperpflegeverhalten (das Abklopfen der Anzugjacke, das Richten von Hemdkragen oder Krawatte) erzeugt einen positiven Eindruck; es zeigt, dass uns wichtig ist, wie wir auf andere wirken. Aber übertreiben Sie es nicht. Allzu ausführliche Körperpflege in der Öffentlichkeit (die Haare kämmen, die Fingernägel säubern oder schneiden) deutet auf einen Mangel an sozialer Kompetenz hin. Ich habe einmal beobachtet, wie ein Anwalt mit einer Büroklammer gedankenverloren in seinen Ohren stocherte; ihm war offenbar nicht bewusst, welchen Eindruck dieses Verhalten auf die im Gerichtssaal Anwesenden machte. Und eine gute Bekannte von mir überraschte einmal ihre Assistentin dabei, als diese an ihrem Schreibtisch ihre Zähne mit Zahnseide reinigte. Um zu fragen, was sie denn für meine Bekannte tun könne, ließ sie die Zahnseide los, die daraufhin von ihrem Mund herabbaumelte (eine so verrückte Geschichte kann ich mir nicht ausdenken). Nachdem sich dieses Bild ins Gedächtnis meiner Bekannten eingebrannt hatte, war sie nicht gerade von der Vorstellung erbaut, Unterlagen in die Hand zu nehmen, die die Mitarbeiterin zuvor angefasst hatte.
- Vor allem den männlichen Lesern sei gesagt: Bohren Sie nicht in der Nase, und kratzen Sie sich in der Öffentlichkeit nicht an Ihrem Skrotum (glauben Sie mir: Ich würde diese Warnung nicht aussprechen, wenn ich nicht ständig auf Fragen wie »Wie kommt es, dass Kerle immer …?« antworten müsste).

Abschließend hier noch einige weitere Tipps:

Accessoires und Verzierungen

- Ihr Rucksack mag im College und bei Wanderausflügen stets gute Dienste geleistet haben; im Geschäftsleben hat er aber nichts verloren.

- Frauen: Nichts untergräbt den Eindruck von Professionalität mehr, als wenn Sie endlos in der Handtasche nach einem Stift, Block, Terminplaner oder anderen Dingen kramen, die immer griffbereit sein sollten.
- Männer: Wir leben im 21. Jahrhundert, nicht im Wilden Westen; Ihr Gürtel sollte nicht als Holster für elektronische Kleingeräte dienen. Vermitteln Sie Souveränität durch Ihre Ausstrahlung, nicht durch die Anzahl elektronischer Spielereien, die Sie besitzen.
- Tragen Sie eine Uhr. Dadurch bringen Sie zum Ausdruck, dass Ihnen Zeit wichtig ist – im Geschäftsleben ein wertvolles Gut.

Freiwillige Selbstkontrolle

Da Sie nun die wichtigsten Merkmale kennen, die Ihre Mitmenschen – von Geschworenen über Personalverantwortliche bis hin zu Vorstandsmitgliedern – an Ihnen registrieren und bewerten, sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

- Wie sehen mich andere?
- Wie sehe ich mich selbst?
- Wirke ich auf meine Kollegen und Klienten attraktiv (damit meine ich nicht hübsch oder gut aussehend)?
- Wirke ich glaubhaft?
- Mache ich auf andere einen guten Eindruck?
- Gibt es etwas an mir, das andere stören könnte?
- Wäre es ratsam, eine professionelle Typberatung aufzusuchen?

Ich hoffe, Sie sind ehrlich mit sich selbst. Falls Sie Ihrem eigenen Urteil nicht trauen, dann kann Ihnen vielleicht ein guter Freund ehrlich sagen, wie Sie aussehen und sich nach außen hin darstellen. Hin und wieder braucht jeder von uns jemanden, der uns sagt, dass wir aufrecht stehen, unsere Schuhe putzen und womöglich auch ein bisschen abnehmen sollten.

Feedback kann sehr motivierend sein. Es ist auf jeden Fall besser, als sich ständig fragen zu müssen, warum man nicht eingestellt oder befördert wird. Denn mit Sicherheit wird uns niemand freiwillig sagen, dass es daran liegt,

dass unsere Kleidung zerknittert ist oder der Wagen dringend einmal in eine Waschanlage gefahren werden müsste. Wenn Sie das Gefühl haben, dass Sie in Ihrer Karriere einfach nicht vorankommen, Ihre Mitmenschen Sie nicht respektieren oder Sie nicht befördert werden, dann ist das kein Schicksal, mit dem Sie sich abfinden müssen. Sie können etwas ändern.

Sichtbare Verbesserungen lassen sich mit einigen einfachen Maßnahmen erreichen, etwa einer Optimierung der Körperhaltung oder der Gesten, die Sie benutzen. Junge Leute, die nach ihrer Militärausbildung ins Zivilleben zurückkehren, fallen vor allem durch ihre aufrechte Haltung und ihre Bewegungen auf. Die Wirkung von Bewegung wurde bereits im vorigen Kapitel besprochen. Eltern und Freunde bemerken diese Verwandlung in der Regel sofort. Es handelt sich zwar immer noch um dieselben jungen Leute, doch ihre selbstbewussten, energischen Bewegungen verändern die Art und Weise, wie sie von anderen wahrgenommen werden – selbst von jenen, die sie schon ein Leben lang kennen. Es liegt also nicht an der Uniform selbst; es liegt an der Dynamik und Würde ihres Verhaltens.

Aber für Sie und mich beginnt alles mit der Frage: »Gibt es etwas an mir oder an meinem Kleidungsstil, das mich daran hindert, meine Ziele zu erreichen?«

In Kapitel 1 haben Sie gelernt, wie schnell wir andere bewerten – wir nannten diese Beurteilung Blitzeinschätzung. Es ist bekannt, dass manche Menschen diese Bewertungen innerhalb einer Viertelsekunde treffen und dass es sehr, sehr lange dauert, uns von diesem ersten Eindruck wieder abzubringen. Es stimmt zwar, dass sozial kompetente Menschen den ersten Eindruck mit ihren langfristigen Alltagserfahrungen abgleichen: Wenn ein anfangs sympathisch wirkender Kollege sich im Laufe der Zeit als unheimlicher Geselle herausstellt, passen wir unsere Meinung über ihn an. Dies ist eine gesunde Einstellung, die verhindert, dass wir von Fremden, manchmal sogar von Familienmitgliedern, schikaniert und ausgenutzt werden. Der erste Eindruck bleibt aber in der Regel lange haften. Und es gibt in unserem Berufs- wie Privatleben auch immer wieder Menschen, die in ihrer Denkweise starr und unbeweglich sind. Für sie besitzt der erste Eindruck ewige Gültigkeit.

•••

Der erste Eindruck entsteht zwar schnell und hält lange an, doch Sie können maßgeblich beeinflussen, wie andere Sie wahrnehmen. Sie sollten sich daher bemühen, dies auch zu tun. Sie verdienen es, an Ihren beruflichen Fähigkeiten gemessen zu werden und nicht an unvorteilhaften, unbewusst ausgeführten Verhaltensweisen, an denen sich Ihre Mitmenschen vielleicht stören. Alles andere wird Ihnen nicht gerecht. Den Eindruck, den Sie auf andere machen, können Sie ganz gezielt steuern – durch Ihr Verhalten, aber auch durch Ihr äußeres Erscheinungsbild.

6. Der äußere Eindruck: wie Ihr Unternehmen in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird

Nach drei Stunden Flug, 30 Minuten Warten aufs Gepäck, weiteren 20 Minuten am Schalter einer Autovermietung und anderthalb Stunden Fahrt nach Quantico, Virginia, war ich hundemüde. So ging es wohl auch den anderen Gästen, die vor mir am Rezeptionsschalter eines Motels in Stafford warteten. Wir standen mit unserem Gepäck da wie Zombies und schüttelten ungläubig die Köpfe, während der einzige anwesende Angestellte einen Anruf nach dem anderen entgegennahm. »Okay, ich stelle durch … ich schaue mal nach …« Nur hin und wieder schaffte er es, zwischen zwei Anrufen einen Gast abzufertigen. Er war allein am Schalter und gab sein Bestes. Wir versuchten zwar nachsichtig zu sein, waren aber dennoch verärgert, denn ganz offensichtlich schienen ihm die Anrufe wichtiger zu sein als wir.

Schließlich war ich an der Reihe – und schon nahm er einen weiteren Anruf entgegen. Ich wartete einige Sekunden, bis ich mir sicher sein konnte, dass der Anruf bald beendet sein müsste. Dann griff ich zu meinem Mobiltelefon und wählte die Nummer des Motels. Prompt nahm der Mann den Hörer ab.

»Legen Sie nicht auf«, sprach ich in mein Handy und blickte dabei in das verblüffte Gesicht direkt vor mir, während ich zugleich versuchte, so cool zu wirken wie Clint Eastwood in seinen besten Rollen. »Sie werden mich jetzt einchecken. Wenn es sein muss, dann eben übers Telefon, aber jetzt sofort.«

Einen Augenblick lang war der Mitarbeiter perplex, weil er übers Telefon die Stimme derjenigen Person hörte, die zugleich vor ihm stand und ihn böse anfunkelte. Man konnte sehen, wie er kurz überlegte, wem oder was er nun Gehör schenken sollte. Dann hatte er es begriffen. Dank der Schnellwahltaste und meines aktiven Widerstands gegen einen schlichtweg unzumutbaren Kundenservice kamen die anderen Hotelgäste und ich an jenem Abend doch noch ein wenig früher ins Bett als erwartet.

Ist es Ihnen auch schon passiert, dass Sie brav in einer Warteschlange anstanden und ignoriert wurden? Seit wann ist es akzeptabel, geduldig wartende Menschen wie Luft zu behandeln und sich stattdessen lieber dem Telefon zu widmen?

Mit einem gut geschulten Personal wäre es nicht zu einer solchen Situation gekommen. Menschen in Dienstleistungsberufen sollten unbedingt dazu angehalten werden, sich zuerst um anwesende Kunden zu kümmern und den Reflex zu unterdrücken, zum klingelnden Telefon zu greifen; bedauerlicherweise sind Angestellte aber oft nicht entsprechend geschult. Und wer leidet darunter? Wir, die Dienstreisenden und Urlauber, aber leider auch die entsprechenden Hotels und Pensionen, die ich, ebenso wie auch zahlreiche andere gebeutelte Reisende, mit Sicherheit nicht mehr frequentieren werde.

Warum gehen wir denn überhaupt in ein Hotel, und nach welchen Kriterien suchen wir es aus? Auf Reisen verspüren wir den Wunsch nach einem Ort fern der Heimat, an dem wir uns wie zu Hause fühlen und uns entspannen können. Wir möchten, dass man sich dort um unsere grundlegenden Bedürfnisse kümmert. Nur dann fühlen wir uns wohl. Und genau deshalb sollte dem Wohlbefinden des Besuchers von dem Augenblick an, in dem er das Hotel betritt, oberste Priorität eingeräumt werden. Es ist mit keinem großen Aufwand verbunden, die Bedürfnisse seiner Gäste zu befriedigen, aber die Wirkung ist äußerst nachhaltig.

Welche Maßnahmen hätte man in oben genannter Situation ergreifen können, um zu zeigen, dass in diesem Motel der Kunde wirklich ein König ist? Es wäre ideal gewesen, wenn ein zweiter Mitarbeiter den Telefondienst übernommen hätte, aber selbst wenn das nicht möglich gewesen wäre, hätte sich der einzelne Angestellte bei entsprechender Unterweisung an die goldene Regel halten können bzw. müssen, anwesenden Kunden den Vor-

rang vor eingehenden Telefonanrufen einzuräumen. Gute Hotels scheuen keine Mühen und versuchen, ihre Gäste von Anfang an zu verwöhnen, etwa indem sie einen Express-Schalter anbieten sowie Kekse, Obst, Kaffee und Tee servieren. Ich kenne eine Hotelkette, die stets ofenwarme Kekse für neu eintreffende Gäste bereitstellt. Ich kann Ihnen gar nicht sagen, wie oft mir schon Menschen vom diesem Hotel vorgeschwärmt haben, nur weil sie von den warmen Keksen so begeistert waren. Die Darreichung von Nahrung ist im Grunde eine enorm simple Geste, und sie ist so alt wie die Zivilisation selbst – und immer noch Gold wert.

Wir schätzen nicht nur Menschen innerhalb von Sekundenbruchteilen ein, sondern auch Firmen und andere Einrichtungen. Und so wie bei Menschen gilt auch im Umgang mit Unternehmen, dass wir ständig bewerten, ob wir uns wohlfühlen oder nicht; das beginnt in den ersten Sekunden des ersten Kontakts und setzt sich mit jeder nachfolgenden Begegnung fort. Deswegen ist es so wichtig, sich bewusst zu machen, wie unsere Firma nach außen hin wirkt und was sie über sich selbst kommuniziert.

Wer nicht in der Lage ist, seine Kunden zufriedenzustellen, muss heutzutage mit Konsequenzen rechnen, die oft weitreichender sind als in früheren Zeiten. Dies ist in erster Linie der exponentiellen Verbreitung von Informationen durch das Internet geschuldet. Blogger und Bewertungsportale zum Beispiel besitzen die Macht, dem Ruf Ihres Unternehmens erheblich zu schaden, weshalb Sie Ihr Firmenimage permanent im Blick behalten sollten. Man kann im Internet praktisch alles bewerten – von Hochschulprofessoren, Ärzten, Klempnern, Malern und Elektrikern bis hin zu Restaurants, Hotels, Seniorenheimen und so weiter. Kein Beruf und keine Branche entgeht den wachsamen Augen der Online-Gemeinde.

Darüber hinaus weiß man nie, worauf die Blogger genau Wert legen. Ich stieß einmal auf eine Webseite über Fluglinien, auf der einige Nutzer Kommentare über den Umgang der einzelnen Fluggesellschaften mit verlorenem Gepäck abgegeben hatten, aber das Hauptthema war eigentlich ein ganz anderes: Warum lächeln Flugbegleiter die Passagiere nicht mehr an? Einer der Beiträge erinnerte neulich daran, dass es früher unvorstellbar schien, dass das Flugpersonal nicht lächelte, und es gab eine lebhafte Diskussion darüber, warum dies heute nicht mehr der Fall ist. Ich dachte mir, dass dies doch eigentlich eine großartige Möglichkeit für Fluglinien sein müsste, ihr

Image ein wenig aufzupolieren, weil sich dieses Problem ja leicht beheben ließe: Man ruft einfach seine Angestellten zu sich und sagt: »Leute, die Fluggäste beschweren sich darüber. Also kümmern wir uns darum; wenn Sie nicht dazu bereit sind, dann sollten Sie sich und uns einen Gefallen tun und sich einen anderen Job suchen.« Wir reden doch nur von einem einfachen Lächeln, von nichts weiter!

So, wie ein Lächeln den äußeren Eindruck einer Firma nachhaltig prägen kann, gibt es auch noch einige andere einfache Dinge, die man beherzigen sollte, um das öffentliche Image seines Unternehmens zu verbessern.

Die Komfort-Dividende

Ich habe aufgehört mitzuzählen, wie oft mir in Karrieremagazinen oder Konferenzen der Begriff »Wettbewerbsvorteil« untergekommen ist. Ich finde den Begriff sehr einschränkend. Ich ziehe es vor, nicht nur über den Wettbewerbsvorteil zu reden, sondern über etwas wesentlich Größeres, Grundsätzlicheres, das Sie über den Durchschnitt hebt; in diesem Zusammenhang habe ich den Begriff »Komfort-Dividende« eingeführt. Wenn Sie es hinbekommen, dass sich Ihre Klienten, Patienten, Kunden, Besucher oder Gäste wohlfühlen, erzielen Sie Vorteile, die sich in weit mehr als nur in Profiten messen lassen.

Komfort ist anziehend, in etwa derselben Weise, wie unser Lieblingssessel eine magische Anziehungskraft auf uns ausübt. Wir ziehen Restaurants vor, in denen die Beleuchtung und Sitzgelegenheiten behaglich wirken. Wir vertrauen dem Versicherungsmakler, der uns ein gutes Gefühl für unsere Zukunft vermittelt. Wir geben einem Finanzexperten unser Geld, um es gewinnbringend anzulegen, weil wir dem Ruf seiner Firma vertrauen, aber wichtiger noch, weil wir uns in seiner Anwesenheit wohlfühlen. Wir bleiben bei unserem Zahnarzt, Hausarzt und Frauenarzt, weil wir von seinen medizinischen Fähigkeiten überzeugt sind – aber eben auch, weil wir ihm persönlich vertrauen und uns bei ihm gut aufgehoben fühlen. Behagen ist der Grund, weshalb wir immer im selben Speiselokal dinieren und mit denselben Freunden ausgehen. Wir kehren immer und immer wieder zu Unternehmen und Personen zurück, die uns ein behagliches Gefühl vermitteln; wir

werden ihre treuen Kunden und machen Werbung für sie, wenn sie uns überzeugen. Einer meiner besten Freunde ist ein Arzt, dessen Praxis in kürzester Zeit enormen Zulauf erlebte – nicht etwa dank geschickter Werbung, sondern allein aufgrund von Mundpropaganda. Das ist seine Dividende. Allein dadurch, dass er seinen Patienten durch seine Fähigkeiten und seine Persönlichkeit ein angenehmes, positives Gefühl vermittelte, stiegen seine Einnahmen beträchtlich.

Die Komfort-Dividende kostet weniger, als Sie denken

Vor etlichen Jahren, ich unterhielt mich mit einem Freund in seinem Büro, kam die Frage auf, was man tun könne, um seinen Klienten das Gefühl zu geben, etwas Besonderes zu sein. Mein Freund war Anlageberater und ständig auf der Suche nach neuen Kunden. Er hatte einen mitreißenden, positiven Charakter, sodass ich wusste, dass er diesbezüglich keiner weiteren Verbesserung bedurfte. Ich stellte ihm einige Fragen darüber, wie er sich die Zukunft seines Unternehmens vorstellte und was er erreichen wollte. Dann fragte ich: »Wie viel bist du bereit auszugeben?« Seine Antwort war verblüffend: »Ich bin bereit, Millionen auszugeben, um Millionen zu verdienen.« Ich konterte mit: »Wäre es dir recht, nur ein paar hundert Dollar auszugeben und einige Abläufe zu verändern?«

Ich schlug vor, ein schönes Sofa zu kaufen, eine Sitzgruppe und einen Couchtisch, die das aktuelle Mobiliar ersetzen sollten (er verschanzte sich hinter seinem Schreibtisch; ich saß ihm gegenüber auf einem Besucherstuhl); außerdem riet ich ihm, seinen potenziellen Kunden die Wahl des Sitzplatzes zu überlassen.

»Das war's?«, fragte er.

»So ziemlich«, entgegnete ich.

Im Laufe des nächsten Jahres war ich ständig auf Reisen, und ich verlor meinen Freund aus den Augen. Dann rief er mich eines Tages an und lud mich ein, seine neuen Mitarbeiter kennenzulernen und einen Blick auf seinen neu gestalteten Arbeitsplatz zu werfen. Das Büro, das ich bei diesem Besuch vorfand, sah tatsächlich aus wie ein Ort, an dem man sich gerne länger aufhält. Mein Freund hatte alle Veränderungen übernommen, die ich ange-

regt hatte, und außerdem noch einen kleinen Kühlschrank gekauft, in dem er Mineralwasser und andere alkoholfreie Getränke bereithielt. Als er mich aufforderte, Platz zu nehmen, setzte ich mich automatisch aufs Sofa.

Dann begann er zu berichten, welchen enormen Effekt der einfache Kauf eines Sofas und einer Sitzgruppe gehabt hatte und dass er nun viel ausführlichere und persönlichere Gespräche mit seinen Klienten führte. Seither hat er schon einige Millionen an Risikokapitalanlagen umgesetzt, und er gibt unumwunden zu, dass sich die neuen Sitzgelegenheiten auf jeden Fall positiv aufs Geschäft ausgewirkt haben. Er war zwar anfangs skeptisch gewesen, als ich diese scheinbar geringfügigen Änderungen vorgeschlagen hatte, aber der Erfolg hat ihn schnell überzeugt.

Wir entscheiden uns im Leben für viele Dinge, weil sie uns das Gefühl vermitteln, etwas Besonderes zu sein. Allein dadurch, dass man uns die Wahl des Sitzplatzes oder des Getränks überlässt, erleben wir das Gefühl, ernst genommen und wertgeschätzt zu werden. Allein diese kleinen Zeichen der Höflichkeit können bewirken, dass wir gerne wiederkommen.

Selbst wenn Ihr Wagen Ihr »Büro« ist, können Sie mit dem überschaubaren Betrag von zirka 50 Dollar gezielte Maßnahmen ergreifen, um das Behagen und Vertrauen Ihrer Klienten zu stärken – indem Sie es außen wie innen sauber halten und dadurch einen ordentlichen, professionellen Eindruck vermitteln.

Wie wird Ihr Unternehmen wahrgenommen?

In Kapitel 5 haben Sie gelernt zu ermitteln, wie Sie als Person von anderen wahrgenommen werden. Nun, mit Blick auf Ihr neu erworbenes Wissen zum Thema Komfort-Dividende, sollten Sie zusätzlich den folgenden Fragenkatalog beantworten, um herauszufinden, welchen Eindruck Ihre Firma in der Öffentlichkeit macht.

Fragenkatalog zur Außenwahrnehmung

Versuchen Sie einmal, Ihr Unternehmen aus der Perspektive potenzieller Kunden wahrzunehmen, und betrachten Sie die nachfolgenden Fragen als

Ausgangspunkte für weitere Fragestellungen. Werden Sie also aktiv; Sie werden überrascht sein, welche erhellenden Erfahrungen man bei diesem kleinen Versuch machen kann.

1. Rufen Sie die Telefonzentrale Ihres Unternehmens an.

- Wie lange dauert es, bis man Ihren Anruf entgegennimmt?
- Welche Grußformel wird verwendet?
- Wie wirkt die Begrüßung auf Sie?
- Wie lange dauert es, bis Ihr Anruf weitergeleitet wird?
- Wie lange und wie oft werden Sie in die Warteschleife geleitet?
- Wie schnell werden Ihre Fragen beantwortet?
- Wie zufriedenstellend werden Ihre Fragen beantwortet?
- Wie zügig werden Ihre Anliegen bearbeitet?
- Begegnet man Ihnen mit Respekt?

2. Rufen Sie die Kundenbetreuung Ihrer Firma an.

- Wie lange dauert es, bis man Ihren Anruf entgegennimmt?
- Welche Grußformel wird verwendet?
- Wie wirkt die Begrüßung auf Sie?
- Wie lange dauert es, bis Ihr Anruf weitergeleitet wird?
- Wie lange und wie oft werden Sie in die Warteschleife geleitet?
- Wie schnell werden Ihre Fragen beantwortet?
- Wie zufriedenstellend werden Ihre Fragen beantwortet?
- Wie zügig werden Ihre Anliegen bearbeitet?
- Begegnet man Ihnen mit Respekt?

3. Bestellen Sie einen Artikel über Ihre Firmenwebseite.

- Hat sich die Webseite innerhalb von drei Sekunden aufgebaut und geöffnet?
- Wie schnell lässt sich ein bestimmtes Produkt finden?
- Waren Sie in der Lage, den Bestellvorgang ohne technische Probleme oder Zeitverzögerungen abzuschließen?

4. Bitten Sie einen Freund darum, in Ihr Büro oder Geschäft zu gehen und die Empfangsdame zu fragen, ob er einen Gesprächstermin mit Ihnen vereinbaren kann.

- Wird der Besucher rasch begrüßt?
- Kümmert man sich zügig um das Anliegen des Besuchers?
- Räumt die Empfangsdame dem Telefon oder dem Besucher mehr Beachtung ein?
- Wie wirken die Umgebung und der Umgang mit dem Gast?

5. Machen Sie einen Rundgang durch Ihren Betrieb, und achten Sie dabei auf Folgendes:

- Sieht es überall ordentlich aus?
- Wirken die Wände, Teppiche, Möbel oder die Beleuchtung alt und abgenutzt?
- Wie begrüßen sich die Mitarbeiter? Sehen wie sich in die Augen, oder vermeiden sie Blickkontakt?
- Herrscht im Büro Betriebsamkeit?
- Wie gepflegt ist das WC; wie der Pausenraum?
- Hängen am Schwarzen Brett vornehmlich persönliche Notizen und längst veraltete Informationen?
- Wirkt der Ort im Allgemeinen positiv?
- Was gefällt Ihnen am meisten?
- Was gefällt Ihnen am wenigsten?
- Würden Sie auch in 20 Jahren noch hier arbeiten wollen?

Ich bin immer wieder überrascht festzustellen, wie wenige Führungskräfte ihre internen Abläufe auf diese Weise überprüfen. Wie oft haben Sie schon bei einer Firma angerufen und einen nervtötenden Schwall automatischer Ansagen zu hören bekommen wie »Bei X drücken Sie bitte die Eins, bei Y drücken Sie bitte die Zwei«? Kennen Sie jemanden, dem diese Art des Umgangs gefällt? Ich rate sämtlichen Managern dazu, diese Methode tunlichst zu vermeiden. Warum? Weil jeder Anrufer schon mehr als schlecht gelaunt ist, wenn er schließlich zu einem echten Mitarbeiter vorgedrungen ist. Wenn

mit einer bestimmten Erfahrung erst einmal ein negatives Gefühl verknüpft ist, wird es ungleich schwerer, dieses wieder auszugleichen und eine Atmosphäre des Behagens zu schaffen.

Gefühle sind keine Statistiken; kaum jemand kann aus dem Gedächtnis sagen, wie groß der Prozentsatz an Linkshändern in der Bevölkerung ist (sieben bis zehn Prozent), aber wir erinnern uns sicher ewig an den Kollegen, der uns mit der linken Hand den »Stinkefinger« gezeigt hat. Das passiert immer dann, wenn negative Gefühle ins Spiel kommen. Deshalb kann man sich auch noch jahrelang daran erinnern, wann und von wem man einmal beleidigt wurde: Diese Botschaft dringt tief in einen Bereich des Gehirns vor, in dem Informationen eine lange Halbwertszeit haben.

Auf einer Europareise wurde mir neulich meine Kreditkartennummer entwendet. Ich rief sofort mein Kreditkartenunternehmen an, denn es war wichtig, schnell zu handeln. Sie können sich sicher gut vorstellen, was in mir vorging, als ich – durch diesen Vorfall ohnehin schon extrem angespannt – dazu aufgefordert wurde, meine 23-stellige Kartennummer in mein Handy einzugeben und im Anschluss daran mit einer scheinbar endlos langen Liste von Optionen konfrontiert wurde. Als ich endlich mit einem Kundenbetreuer verbunden wurde, war ich noch viel gereizter als zu Beginn des Anrufs. Ob wir es nun zugeben wollen oder nicht: Emotionen spielen auch im Geschäftsleben eine wichtige Rolle. Und alle, die diese Tatsache erkennen und sich zunutze machen, sind klar im Vorteil. (Siehe Kapitel 8 für das richtige Verhalten in emotional aufgeladenen beruflichen Situationen.)

Wenn Ihnen Ihr Unternehmen am Herzen liegt, dann sollten Sie Ihre Abläufe regelmäßig unter die Lupe nehmen. Falls in Ihrer Telefon-Warteschleife ein Lied läuft, dann sollten Sie sich einmal anhören, was genau da für ein Song gespielt wird. Erst vor Kurzem kam ich in den zweifelhaften Genuss eines Warteschleifen-Liedes, bei dem im Refrain die Worte »Schlampe« und »es ihr ordentlich besorgen« vorkamen – nicht gerade das, was ich hören wollte. Eine Freundin von mir musste sich einmal geschlagene fünf Minuten lang als Untermalung in einer Warteschleife das statische Dauerrauschen eines Radios anhören, das auf keinen Sender eingestellt war..

Ob Sie die obige Checkliste nun selbst abarbeiten oder einen Freund darum bitten, der Ihnen die Informationen dann zukommen lässt – Sie sollten unbedingt darauf achten, dass die gesamte Interaktion mit Ihrem Unterneh-

men so angenehm wie möglich verläuft. Denn wenn nicht, dann lässt das darauf schließen, dass Sie und Ihr Freund nicht die Einzigen sind, die diese negative Erfahrung machen. Was nützt es, jede Menge Zeit und Geld zu investieren, um hoch qualifizierte Hochschulabsolventen einzustellen und die neueste Software zu erwerben, wenn Ihre Kunden gereizt sind, entnervt auflegen oder den Online-Bestellvorgang abbrechen, bevor sie überhaupt mit Ihren Mitarbeitern oder Produkten in Berührung gekommen sind? Achten Sie also darauf, dass der erste Eindruck Ihres Unternehmens ein positiver ist, so wie Sie auch in allen anderen Bereichen stets bestrebt sein sollten, das Beste zu geben.

Geputzte Fenster, frische Farben, gute Beleuchtung

Als ich noch ein kleiner Junge war, fuhren mein Vater und ich einmal auf der Suche nach einem Eisenwarenhändler durch Miami. Als wir schließlich einen fanden, fuhr mein Vater geradewegs daran vorbei. »Warum halten wir nicht an?«, fragte ich. »Weil die Fenster schmutzig sind«, antwortete er. »Der Eigentümer kümmert sich nicht um sein Geschäft, also ist anzunehmen, dass er sich auch nicht um seine Kunden kümmert.« Dieses Erlebnis lehrte mich, dass scheinbare Kleinigkeiten eine entscheidende Rolle spielen können.

In Kapitel 1 haben wir bereits über die »Broken Window«-Theorie gesprochen, die zeigt, wie sehr die Umgebung menschliches Verhalten prägt. Ein negatives Umfeld wirkt sich negativ aus (eventuell sogar in Form von Kriminalität); ein positives Umfeld dagegen wirkt sich positiv aus. Sie können und sollten sich diesen Effekt zunutze machen, um Einfluss darauf zu nehmen, in welchem Licht Ihr Unternehmen in der Öffentlichkeit erscheint. Sie werden feststellen, dass viele Dinge, die Sie vielleicht für rein kosmetische Äußerlichkeiten halten, die Außenwahrnehmung maßgeblich prägen. Juwelierläden zum Beispiel haben im Vergleich zu anderen Ladengeschäften die saubersten Fenster. Warum? Damit man hineinsieht! Passanten verbringen in der Regel keine Zeit damit, durch schmutzige Fenster zu blicken. Wozu werden Immobilienmakler Ihnen raten, wenn Sie Ihr Haus verkaufen möchten? Schneiden Sie die Hecke, mähen Sie den Rasen, streichen Sie den Zaun, und ja … putzen Sie die Fenster – all das verbessert den äußeren Eindruck Ihres Hauses.

Wir wählen letzten Endes auch unsere Bank danach aus, welchen äußeren Eindruck sie auf uns macht. Eine Bank ist eine Bank ... ist eine Bank, mögen Sie vielleicht sagen. Genau! Weil alle Banken mehr oder weniger dieselben Zinssätze anbieten, gibt es in dieser Hinsicht kaum Unterschiede. Die Kunden entscheiden anhand von drei Faktoren, welchem Kreditinstitut sie ihr Geld anvertrauen: wie es von außen aussieht, wie es innen aussieht und wie sie dort behandelt werden. Und für die meisten anderen Unternehmen gilt exakt dasselbe. Es sei denn, sie besitzen eine Monopolstellung und bieten ein wirklich exklusives Produkt an.

Tankstellen unterscheiden sich nicht wesentlich von Banken, denn auch sie verkaufen alle mehr oder weniger die gleichen Produkte. Kluge Tankstelleninhaber haben begriffen, dass eine gute Beleuchtung erheblich dazu beiträgt, Kunden anzulocken. Wenn man jemandem die Wahl zwischen zwei Tankstellen überlässt, die direkt nebeneinanderliegen, und die eine ist gut beleuchtet und gepflegt, während die andere schlecht beleuchtet und ungepflegt wirkt, dann wird die Person selbstverständlich an der hell erleuchteten, gepflegten Tankstelle anhalten – selbst wenn der Treibstoff dort um ein oder zwei Cent teurer ist. Warum? Weil sie sich dort sicherer fühlt. Sicherheitsempfinden ist gleichzusetzen mit Behagen. Ohne den Eindruck von Si-

Wahrnehmungen sind ansteckend Kasten 10

Vor einigen Jahren eröffnete eine neue Bank in meinem Viertel. Anfangs sah alles ordentlich und gepflegt aus. Aber nach zwei Jahren schien es, als sei der Gärtner entlassen worden, und auch die Fenster wurden nicht mehr regelmäßig geputzt. Allmählich bemerkte ich, dass immer weniger Fahrzeuge vor dem Gebäude parkten, selbst freitags (Zahltag). Schließlich machte die Bank dicht. Dabei befand sie sich in einer erstklassigen Lage, das nächste Kreditinstitut war etwa sieben Kilometer entfernt. Aber nicht nur Gefühle sind ansteckend, sondern auch Wahrnehmungen. Wenn die Leute den Eindruck gewinnen, dass andere bei einem Unternehmen kein gutes Gefühl haben, dann ist das nicht unbedingt eine gute Voraussetzung, um neue Kunden zu gewinnen. Ich bin sicher, dass die Bank auch aus anderen Gründen schließen musste, aber fest steht: Ihr Erscheinungsbild trug nicht unwesentlich dazu bei. Es war einfach kein einladender Ort.

cherheit fühlen Sie sich automatisch unwohl; und umgekehrt ist es dasselbe: Ab einem gewissen Grad des Unwohlseins wird Ihr (limbisches) Gehirn zu dem Schluss kommen, dass Sie möglicherweise in Gefahr sind.

Diese Gleichsetzung von Behagen und Sicherheit findet sich überall, ob Sie nun in einem Aufzug stecken bleiben, in dem sich viele Menschen befinden, am Abgrund einer hohen Klippe stehen oder einen Skorpion in Ihrem Schuh entdecken. An einer Universität, an der ich einst tätig war, kam niemand jemals auf die Idee, die Studenten zu fragen, warum sie den campuseigenen Parkplatz nicht benutzten. Als sie schließlich doch einmal gefragt wurden, war die Antwort sehr einfach: Er war nicht ausreichend beleuchtet. Die jungen Leute parkten ihre Autos lieber am Straßenrand unter den Straßenlaternen als auf dem dunklen, unheimlich wirkenden Parkplatz. Die Beleuchtung ist nicht nur eine Frage des Behagens; viele Unternehmen wurden bereits verklagt, weil sie es versäumt hatten, für angemessene Beleuchtung zu sorgen, weil diese bereits eine abschreckende Wirkung auf Verbrecher hat.

Uneingeschränkte Kundenzufriedenheit Kasten 11

Disney World versteht sich meisterhaft auf die Kunst des schönen Scheins; denn man weiß, dass die Besucher das Gefühl haben möchten, eine Zauberwelt zu betreten. Alles wird ständig frisch gestrichen, weil es in einer Zauberwelt nun einmal keine Kratzer, Schrammen oder Schmutzflecken gibt. Wenn es in der vorigen Nacht geregnet hat, wischt das Reinigungspersonal morgens sämtliche Oberflächen trocken: Denn Schlieren und Staub sind in einer Zauberwelt schließlich unbekannt. Bei allen Nachtparaden in Disney World, die ich je besucht habe und bei denen Hunderte von Akteuren in beleuchteten Kostümen auftreten, war niemals auch nur eine einzige Glühbirne defekt, weil Disney weiß, dass diese eine defekte Lampe allen Gästen auffiele. Was die Szenerie so magisch erscheinen lässt, ist eben, dass *alle* Lampen funktionieren – davon kann ich an Weihnachten nur träumen, wenn ich versuche, die Festtagsbeleuchtung in Gang zu bringen. Ein Teil des Disney-Zaubers, so kostspielig er auch sein mag, ist die Liebe zum Detail: von der Sicherheit über die Sauberkeit bis hin zum tadellosen Benehmen der Angestellten – und, ja, auch bis hin zu den lückenlos funktionierenden Glühbirnen.

Sicherheit verkauft sich gut, weil wir uns nur dann wohlfühlen, wenn wir uns auch in Sicherheit wähnen – eine Tatsache, die sich die Automobilindustrie zunutze machte, als sie anfing, Fahrzeuge serienmäßig mit Airbags auszustatten. In puncto Sicherheit scheint ein Airbag jedoch nicht mehr auszureichen; mein Auto hat beispielsweise sechs. Die meisten Menschen sind bereit, deutlich mehr für einen Wagen auszugeben, weil es nichts gibt, das ihnen ein größeres Gefühl von Behagen vermittelt als eine doppelte und dreifache Sicherheitsausstattung – vor allem, wenn Kinder mitfahren.

Im Grunde genommen ist die Berücksichtigung der Details, die das Erscheinungsbild Ihres Unternehmens mitprägen, gleichzusetzen mit dem Körperpflegeverhalten, das Sie im vorigen Kapitel kennengelernt haben. Wir teilen unseren Respekt anderen gegenüber dadurch mit, dass wir uns bemühen, gut für sie auszusehen. Und deshalb sind diese kleinen, scheinbar kosmetischen Veränderungen auch so wirkungsvoll. Denn im Unterbewusstsein nehmen Kunden und Geschäftspartner sie sehr wohl zur Kenntnis. Achten Sie also auf die Äußerlichkeiten – auf die Optik, Akustik und anderen Sinnesreize, die von Ihrem Unternehmen ausgehen. Ich frage meine Klienten immer wieder: Was sagt Ihr Unternehmen über Sie aus? Sagt es: »Wir sind gepflegt, achtsam und organisiert, wir denken an unser Äußeres«? Oder sind das alles Dinge, die Ihnen zuallerletzt in den Sinn kommen? Ich kann Ihnen garantieren, dass Ihre Kunden das anders sehen; es ist sogar meist das Erste, worauf sie achten.

Ein Palast, der eines Kaisers würdig ist

Kasten 12

Ich veranstalte regelmäßig Seminare im »Caesars Palace«, einem Hotel in Las Vegas im Stil eines antiken römischen Palastes. Eines Tages bemerkte ich eine Gruppe von Fassadenmalern, die draußen gerade ihre Utensilien und Hilfsmittel aufbauten. Hotels in Las Vegas wirken deshalb so anziehend, weil sie ständig neu gestrichen werden, so wie auch der Eiffelturm ständig neu gestrichen wird; ich war also nicht überrascht, die Arbeiter zu sehen. Ich staunte vielmehr über die große Anzahl von Farbeimern, die sie bei sich hatten. Ich fragte einen der Maler, was es damit auf sich habe. »Sehen Sie die Statue?«, fragte er und deutete auf eine Figur in der Nähe. »Sie ist ein klein wenig weißer als die dahinter stehende, damit sie besser zur Geltung kommt. Hier bei ›Caesars‹ verwenden wir ganze 18 Schattierungen von Weiß und über 20 Varianten von Beige.«

Man kann diese beeindruckenden, makellosen Gebäude selbst vom Flughafen aus erkennen. Sie sehen immer frisch gestrichen und nagelneu aus. In den Fluren werden Farbschrammen nicht einfach nur weggewischt; sie werden innerhalb von drei Stunden übermalt. Ist es teuer, dort zu übernachten? Selbstverständlich. Und dennoch reißen sich die Menschen darum, an diesem ungewöhnlich reizvollen Ort ein Zimmer zu reservieren und das eine oder andere Glücksspiel zu wagen; im Jahresdurchschnitt ist das Hotel zu 92 Prozent ausgebucht. Denn Ästhetik, Schönheit und Sauberkeit werden mit Behagen – und dadurch wiederum mit Erfolg – in Verbindung gebracht. Deswegen kehren die Gäste dort so gerne ein.

Jenseits der Türschwelle

Was erleben Ihre Klienten, sobald sie Ihre Geschäftsräume betreten? Fällt es ihnen leicht, sich dort zurechtzufinden? Werden sie umgehend von einem Mitarbeiter begrüßt und beraten? Erleben sie Ordnung oder Chaos? Ist der Sicherheitsschalter beeindruckend und ehrfurchtgebietend? Ist der Empfangsschalter zugänglich und trotzdem so angelegt, dass Besuchern der Einblick in vertrauliche Informationen verwehrt wird? Ist das Interieur frei von Kratzern und Schrammen, was auf Sorgfalt und Gründlichkeit hinweist? Ob Ihre Firma nun aus einem einzelnen Raum besteht oder aus einem großen Gebäudekomplex; ob Ihre Arbeitsbereiche aus einfachen, zweckmäßig eingerichteten Großraumbüros bestehen oder aus verglasten Suiten; ob Ihr Lageplan offen oder traditionell ist; ob der Ort einen eher unkonventionellen oder konservativen Eindruck vermittelt - die Grundregeln sind immer gleich: Sie sollten stets versuchen, einen Eindruck von Ordnung, Effizienz, Nützlichkeit und positiver Energie zu vermitteln. Alles das drückt aus: »Wir kümmern uns sorgfältig und zügig um das, was Ihnen wichtig ist.« Wenn Sie durch die Räumlichkeiten Ihrer Arbeitsstätte gehen, sollten Sie einmal auf die nachfolgenden Dinge achten. Seien Sie sich dabei stets auch der Tatsache bewusst, dass die nonverbalen Botschaften des Arbeitsplatzes bzw. Arbeitsumfeldes sich nicht nur auf die Wahrnehmung Ihrer Klienten auswirken werden, sondern auch auf die innere Einstellung und das Verhalten Ihrer Angestellten (ich erinnere nochmals an die »Broken Window«-Theorie):

- Unser Arbeitsbereich ist nicht unser Zu Hause. So, wie wir uns auf eine bestimmte Weise kleiden, wenn wir zur Arbeit gehen, gibt es auch Standards, die wir in unserem Arbeitsbereich einhalten müssen, der uns ja nicht gehört. Falls nötig, sollten Sie analog zum Dresscode auch Richtlinien für die Ordnung des Arbeitsplatzes bzw. Schreibtischs einführen.
- Sauberkeit schafft Vertrauen. Sie sagt: »Wir sind vertrauenswürdige Verwalter fremden Eigentums, fremder Projekte und Prioritäten.«
- Reduzieren Sie persönliche Statements auf ein Minimum: Damit meine ich Aufkleber mit politischen Botschaften, aus Zeitungen ausgeschnittene Comics und »niedliche« oder schlüpfrige Dinge. Selbst Privatfotos können unabsichtlich andere Leute vor den Kopf stoßen. Ein ehemaliger Kollege von mir hatte auf seinem Schreibtisch ein Foto von seiner Frau und seinem Kind, das zeigte, wie sie während eines Familienurlaubs in einem Swimmingpool badeten. Einige Leute fanden dieses Bild jedoch provokant. Es kam ihm nie in den Sinn, dass eine Frau in einem züchtigen einteiligen Badeanzug in taillenhohem Wasser in unserem heutigen »politisch korrekten« Klima jemanden provozieren könnte – und genau deshalb müssen wir so sehr auf die nonverbalen Botschaften achten, die wir aussenden.
- Sorgen Sie möglichst für flexible Sitzgelegenheiten. Die Kommunikation verbessert sich, wenn man sich nicht frontal gegenübersitzt, sondern etwas versetzt zueinander und ohne trennende Barrieren. Nicht jeder Arbeitsbereich lässt sich so gestalten, falls jedoch möglich, sollte man es unbedingt versuchen. Wenn Sie und Ihr Gesprächspartner sich am Schreibtisch gegenübersitzen, dann sollten Hilfsmittel oder andere Dinge nicht die Sicht aufeinander versperren oder das Gespräch anderweitig beeinträchtigen.
- Computer sind mittlerweile allzu oft zu einer Barriere für den Kunden geworden. Wenn es nicht gerade zu den Hauptaufgaben des Mitarbeiters gehört, Daten zu erfassen, dann sollte der Computer seitlich am Tisch angebracht werden und nicht mitten auf dem Schreibtisch.

Manchmal glauben wir vielleicht, dass unser Arbeitsumfeld das Bedürfnis unserer Kunden nach Behagen befriedigt, aber in Wahrheit ist das gar nicht der Fall. Eine Anwaltskanzlei, mit der ich hin und wieder zu tun habe, hat ei-

nen großzügigen, ansprechend gestalteten Eingangsbereich, der an einen kleinen Konferenzsaal angrenzt, der acht Personen Platz bietet, sowie an einen größeren Besprechungsraum für zirka 20 Personen. Beide sind im rechten Winkel zueinander angeordnet, und alle Räume sind durch Glastüren miteinander verbunden, die den luftigen, offenen Gesamteindruck noch weiter unterstützen. Der Seniorpartner der Kanzlei berichtete mir jedoch, dass nach etwa neun Monaten Vorhänge vor den Türen angebracht werden mussten. Man stellte nämlich fest, dass Klienten, die in Prozesse oder Gerichtsverfahren verwickelt waren, es nicht wirklich mochten, dass man sie von der Lobby aus sehen konnte. Man stelle sich nur einmal eine Frau vor, die in einem jener Besprechungsräume sitzt und ihrem Anwalt unter Tränen Einzelheiten über die Gründe ihrer Scheidung offenbart. Diese Frau möchte natürlich, dass alles streng vertraulich bleibt. So schön Glastüren und ein offenes Design auch aussehen mögen, die Kanzlei hatte erkannt, dass sich das Behagen ihrer Klienten erheblich steigern ließ, wenn man ihr Bedürfnis nach Diskretion befriedigte.

Wie man innen wie außen Behagen erzeugt

Kasten 13

Die Supermarktbranche ist hart umkämpft: Nur wenige Menschen wissen, dass bei den meisten Gütern des täglichen Bedarfs die Gewinnspanne weniger als fünf Prozent beträgt. Wenn Sie in diesem Wirtschaftszweig tätig sind, ist es ganz besonders wichtig, das Einkaufen möglichst einfach und angenehm zu gestalten und Kunden den Anreiz zu geben, regelmäßig wiederzukommen und ihre Lebensmitteleinkäufe ausschließlich bei Ihnen zu tätigen. In Florida gibt es eine Lebensmittelkette namens Publix. Sie zählt zu den Supermärkten der gehobenen Preisklasse, aber die Parkplätze der Filiale, zu der ich üblicherweise gehe, sind immer gut gefüllt, weil Publix dafür Sorge trägt, dass die Kunden mit ihrem Besuch ein ganz besonderes Einkaufserlebnis verbinden. Hier sind einige der positiven nonverbalen Botschaften, die Publix aussendet:

- Es gibt keine Einkaufswagen, die draußen herumstehen, Autos zerkratzen und den Parkplatz zu einem Hindernisparcours machen. Jedem Kunden wird bei seinem Eintreffen umgehend ein Wagen gebracht und zur Verfügung gestellt. *Die Botschaft lautet: Wir schätzen Ihr Eigentum.*
- Neben den Einkaufswagen steht Desinfektionsmittel für die Hände bereit. *Die Botschaft lautet: Gesundheit = Sicherheit; Sicherheit = Behagen.*

- Wenn Sie einen Publix-Angestellten nach einem bestimmten Produkt fragen, teilt der Ihnen nicht einfach mit, in welchem Gang es sich befindet; Sie werden dorthin begleitet, selbst wenn der Angestellte – ob nun Kassierer, Regalauffüller oder Filialleiter – seine momentane Tätigkeit dafür unterbrechen muss. *Die Botschaft lautet: Es ist meine oberste Priorität, Ihre Kundenbedürfnisse zu befriedigen.*
- Bei Regen begleiten Angestellte mit Regenschirmen die Kunden zu ihren Fahrzeugen, und es ist strikt untersagt, dafür ein Trinkgeld anzunehmen. *Die Botschaft lautet: Ihr Wohlbefinden ist unser Job.*
- Es sind keine Tätowierungen sichtbar, bei Männern sind Ohrringe und lange Haare tabu, und alle Angestellten tragen gut sitzende Uniformen. *Die Botschaft lautet: Die Nahrung, mit der Sie Ihre Familie versorgen, ist bei uns in guten Händen.*
- Wenn Kunden Angst haben, allein auf den Parkplatz zu gehen, begleitet der Filialleiter sie persönlich zu ihrem Wagen oder weist jemanden an mitzugehen. *Die Botschaft lautet: Ihre Sicherheit ist uns wichtig.*
- Wenn Sie aus irgendeinem Grund mit einem Produkt unzufrieden sind, können Sie es zurückgeben, ohne sich rechtfertigen oder erklären zu müssen. *Die Botschaft lautet: Was Sie möchten und brauchen, hat bei uns Priorität.*
- *An der Kasse werden Sie stets mit einem Lächeln begrüßt. Die Botschaft lautet: Wir freuen uns, dass Sie hier sind.*

Unterscheidet sich dieses Einkaufserlebnis von Ihren Erfahrungen? Ich habe in einem Zeitraum von insgesamt 40 Jahren mehrfach in Florida gewohnt und miterlebt, wie Supermärkte kamen und wieder gingen. Publix hat sich gehalten und expandiert sogar, selbst wenn das Geld bei vielen zurzeit nicht so locker sitzt, weil bei dieser Supermarktkette die Zufriedenheit der Kunden an oberster Stelle steht.

Der äußere Eindruck eines Unternehmens umfasst natürlich weit mehr als das Anbringen von Wandfarbe oder Vorhängen. Er zieht Menschen an, lässt sie vor Ort verweilen und bindet sie emotional an Sie und das Erlebnis, das Sie bieten.

Anfang dieses Jahres war ich auf der Suche nach einem neuen Smartphone. Ich hatte vorab einige Nachforschungen angestellt, hatte aber noch Fragen und wollte verschiedene Modelle ausprobieren. Daher begab ich mich in ein landesweit bekanntes Telefongeschäft. Dort angekommen, wurde ich von einem Schild begrüßt, das mich dazu aufforderte, Platz zu nehmen und zu warten, bis ich bedient wurde. In der Mitte des Verkaufsraumes standen einige alte Besucherstühle, wie man sie oft in Krankenhäusern und

ähnlichen öffentlichen Einrichtungen findet. Die Kunden, die bereits warteten, sahen entweder gelangweilt oder unruhig aus; wie ich erkannte, befanden sich die Objekte unserer Begierde (die Telefone also) in Sicht-, aber nicht in Reichweite. Sämtliche Smartphones, die das Geschäft im Angebot hatte, waren entweder mit Kabeln gesichert oder in Vitrinen ausgestellt, wodurch es entweder unpraktisch oder schlicht unmöglich wurde, die Geräte in die Hand zu nehmen und auszuprobieren. Ich hatte das Geschäft betreten, um etwas zu kaufen, und ich verließ es mit leeren Händen.

Als Nächstes ging ich in einen Apple-Store. Sobald ich das Geschäft betreten hatte, wurde ich von einer Angestellten begrüßt, die mich fragte, was sie für mich tun könne. Es waren sogar sehr viele Angestellte im Einsatz, die alle sehr hilfsbereit waren. Als ich ihr sagte, wonach ich suchte, begleitete sie mich zu einer Auslage, wo sie mir umgehend alle meine Fragen zum Produkt beantwortete. Es war eine regelrechte Wohltat, mit dermaßen schnell reagierendem, kompetentem Verkaufspersonal zu tun zu haben – und die Telefone konnte ich ebenfalls testen.

Als ich mich dazu entschlossen hatte, ein bestimmtes Produkt zu kaufen, musste ich nicht an der Kasse warten; die junge Frau gab alles in ein tragbares Gerät ein, das sie an der Hüfte trug, und sagte mir, dass ein Kaufbeleg bereits an mein E-Mail-Postfach versandt worden war (zu Hause angekommen stellte ich fest, dass dies zutraf). Mir war, als wäre ich im Schlaraffenland, verglichen mit dem Bild, das sich den Kunden von, sagen wir einmal, Elektronik-Discountmärkten tagtäglich bietet, in denen man wochentags oft ewig nach einem Angestellten suchen muss und scheinbar immer nur zwei Kassen gleichzeitig besetzt sind. Die Botschaft hier scheint eher zu lauten: Wir nehmen gerne Ihr Geld, solange Sie uns nicht die Zeit stehlen.

Kein Wunder, dass jeder Apple-Store, den ich jemals betreten habe, voll mit Besuchern ist, die entweder am Stöbern sind oder tatsächlich Produkte kaufen. In der Aventura Mall in der Nähe von Miami stehen die Leute sogar an, um in den Apple-Store zu gelangen. Allein der Besuch ist schon ein Erlebnis, nicht nur, weil Apple erstklassige Produkte anbietet, sondern weil es eine regelrechte Wohltat ist, von Mitarbeitern bedient zu werden, denen das Wohlergehen ihrer Kunden wirklich am Herzen liegt. Ich habe Freunde in Deutschland, die bei jeder USA-Reise diesen Apple-Store aufsuchen, und zwar einfach nur, weil sie es genießen, sich dort aufzuhalten; und schluss-

In voller Blüte Kasten 14

»Wir arbeiten schon den ganzen Tag an Notfallplänen«, erzählte mir der Sicherheitschef des Vergnügungsparks Busch Gardens in Florida, nachdem er das Telefongespräch mit der Instandhaltungsabteilung beendet hatte. Er bezog sich auf die Strategie, die das Personal des Parks in Vorbereitung auf den starken Frost entwickelt hatte, der in der folgenden Nacht erwartet wurde und vermutlich viele Pflanzen in diesem Themenpark dahinraffen würde. Es war geplant, am folgenden Morgen jede beschädigte Pflanze umgehend zu ersetzen. »Und wir tauschen nicht sporadisch hier und dort eine aus«, sagte er, »wir pflanzen eine komplett neue Reihe. Der Geschäftsführer besteht darauf, dass unsere Gäste sich am Anblick schöner, blühender Gärten erfreuen sollen. Es spielt keine Rolle, dass wir gerade Frost haben. Sie wollen Blumen sehen. Also bereiten wir neue Pflanzen in Gewächshäusern vor. Selbst die ersten Besucher, die um neun Uhr morgens hier eintreffen, sollen den Eindruck bekommen, dass unsere Gärten wie durch ein Wunder verschont worden sind.«

endlich verlassen sie das Geschäft nie mit leeren Händen. Wie viele Läden kennen Sie, in denen allein schon der Besuch ein Erlebnis ist? Es sind bestimmt nicht viele.

Diese Beispiele erscheinen vielleicht extrem, aber im Grunde sind sie es nicht. Jedes illustriert auf anschauliche Weise das große Anliegen, dem Kunden den größtmöglichen Komfort zu bieten, und dieser Anspruch bezieht sich nicht nur auf die Führungsetage des Unternehmens, sondern erstreckt sich bis ins kleinste Detail. Neulich war ich in meinem Stadtviertel unterwegs und sah den Lieferwagen eines Kurierdienstes, der neben einem firmeneigenen Briefkasten parkte. Der Fahrer säuberte diesen mit Fensterreiniger. Es war ein mustergültiges Beispiel für eine einfache, aber dennoch grundlegende Geste, mit der sich ein Gefühl des Behagens erzeugen lässt, das wir aus scheinbar so unauffälligen Dingen wie Ästhetik und Sauberkeit ziehen – und mit dem kluge Unternehmen Profite generieren können. Ja, wir haben eine Vorliebe für optisch ansprechende, saubere und ordentliche Dinge. Darauf sind wir Menschen nun einmal programmiert.

Zeigen Sie Ihre Professionalität

Neulich wurde ich darum gebeten, ein neu eingerichtetes Büro in New York auf seine nonverbalen Botschaften hin zu beurteilen. Die Räumlichkeiten sahen toll aus: klare Linien, viel Licht, geschmackvoll, aber nicht bemüht modisch oder extravagant – ein Interieur also, das den Eindruck vermittelte, dass in dieser Firma intelligente, motivierte Menschen arbeiteten, die gut im Geschäft waren und auch weiterhin gut im Geschäft bleiben würden. Es handelten sich dabei um ein Unternehmen, dem hohe Geldbeträge und zahlreiche persönliche Informationen anvertraut wurden. »Nur eine Sache fehlt«, sagte ich zu meinem Gastgeber, »und die ist extrem wichtig. Sie sollten in jedem Zimmer Aktenvernichter aufstellen und darauf achten, dass Ihre Klienten sie auch sehen, vor allem in den Konferenz- und Besprechungsräumen. Sie und Ihre Mitarbeiter sind jung, Ihre Firma ist gerade einmal sechs Jahre alt, und Sie arbeiten mit dem Geld anderer Leute. Sie sollten darauf achten, dass Ihre Klienten den richtigen Eindruck von Ihnen bekommen. Nämlich den, dass Sie nicht nur bei Ihren millionenschweren Projekten sorgfältig und diskret vorgehen, sondern dass Sie genauso sorgfältig und diskret sind, wenn es um die persönlichen Daten Ihrer Klienten geht. Bevor Sie den Konferenzsaal nach einer Besprechung verlassen, sollten Sie alle Unterlagen vernichten, die nicht weiter benötigt werden. Ihre Klienten sind ja nicht von gestern und wissen sehr wohl um die Risiken, die heutzutage von Industriespionage und Identitätsbetrug ausgehen. Deshalb kennen Ihre Kunden vermutlich auch die in der Branche gültigen Sicherheitsstandards. Und deshalb ist es nun an Ihnen, mit jedem Einschalten des Shredders den Standard erneut ein wenig anzuheben.«

Das Vernichten von vertraulichen Dokumenten hat für jedes Unternehmen, das mit finanziellen oder persönlichen Daten zu tun hat, denselben Stellenwert wie das Händewaschen im Gesundheitssektor. Meine Klienten, die sich über die ständige Gefahr des Identitätsmissbrauchs durchaus im Klaren waren, nahmen den Vorschlag dankbar an, und tatsächlich hat dieser deutliche Hinweis auf das Sicherheitsbewusstsein der Firma in der Zwischenzeit seine Erfolge gezeitigt.

Sie berichteten mir später, dass sie durch die Nutzung der Aktenvernichter zwar keine höheren Gewinne verbuchten als vorher, aber dass die Kun-

den, die deren Einsatz live beobachten konnten, jedes Mal sagten: »Das ist aber eine wirklich gute Idee.« Was auf den ersten Blick unspektakulär erschien, ist inzwischen zu einem Musterbeispiel für den fachgerechten und professionellen Umgang mit vertraulichen Kundeninformationen geworden.

Die Repräsentanten einer anderen Investmentfirma, die meine Dienste ebenfalls in Anspruch nahm, erzählten mir stolz, dass sie stets über die aktuellsten Brancheninformationen verfügten und ihren Kunden daher immer wertvolle Investitionstipps liefern könnten. »Das ist hervorragend«, antwortete ich, »aber woher wissen das Ihre Kunden?« Als sie mich perplex ansahen, fuhr ich fort: »Sie sollten darauf achten, dass Ihre Kunden auch *sehen*, dass Sie am Puls der Zeit sind. Wir Menschen reagieren auf visuelle Reize, also zeigen Sie Ihren Klienten, was Sie mit diesen Informationen machen. Ein großer Bildschirm, auf dem sie Ihre Arbeit mitverfolgen können, wird wohl am meisten Eindruck machen. Sie möchten ja nicht wie alle anderen Unternehmen sein, in denen jeder an seinem Schreibtisch sitzt und auf seinen kleinen Monitor starrt – das ist nichts Besonderes, so etwas haben Ihre Klienten ja selber zu Hause. Ein kleiner Monitor symbolisiert nicht, wie effizient Sie mit Informationen umgehen. Bei Ihren Kunden sollte vielmehr der Eindruck entstehen, dass sie sich in Ihren Büros im Herzen einer regelrechten Informationsschaltstelle befinden. Sie sollten sich für Ihren Schreibtisch ein gigantisches Display zulegen, so wie in dem Film *Dr. Seltsam oder: Wie ich lernte, die Bombe zu lieben*. Dieser extragroße Monitor wird Sie von den 23 anderen Investmentfirmen absetzen, die ich dieses Jahr bereits besucht habe. Ihre fachlichen Kompetenzen bringen Sie nur bis an einen bestimmten Punkt; ab da müssen Sie Ihren Kunden schon etwas ganz Besonderes bieten.«

Genau das taten sie, und sehr schnell konnten sie beobachten, wie ihre Klienten vor den großen Bildschirmen saßen und gespannt mitverfolgten, wie sich Ihre Investitionen entwickelten. Zuvor waren diese dynamischen Informationen nur für die Mitarbeiter sichtbar gewesen, während die Klienten lediglich einen statischen Papierausdruck erhielten. Die vergleichsweise kleine Investition in Form der Großbildschirme hatte somit gleich zweierlei bewirkt: Sie hatte der Firma eine Aura von Wichtigkeit und höchster Professionalität verliehen – und sie hatte eine Möglichkeit geschaffen, die Kunden aktiv in das Finanzgeschehen einzubeziehen.

Viele nonverbale Botschaften sind sogar recht preiswert. Visitenkarten zum Beispiel sind nicht besonders teuer, entfalten aber eine große Wirkung, weil sie in den Besitz potenzieller Kunden übergehen. Ich betrachte sie daher als erweitertes Hilfsmittel zur Unterstützung und Stärkung des Firmenimages. Ihre Visitenkarten sollten die branchenüblichen Standards widerspiegeln – die Visitenkarten von Finanzdienstleistern und Anwälten sehen anders aus als jene von Immobilienmaklern, auf denen oft ein Porträtfoto des Vertreters abgebildet ist. Finger weg von vermeintlich anrührenden oder lustigen Motiven. Finden Sie heraus, was in Ihrer Branche üblich ist, und spiegeln Sie das, was gemeinhin Verwendung findet. Sie werden es nicht bereuen.

Wenn Sie gerade auf Arbeitssuche sind oder Ihren Job wechseln möchten, dann fertigen Sie einige Visitenkarten an (entweder zu Hause am Computer oder in einem Copy-Shop; beide Alternativen sind einfach und kostengünstig), und setzen Sie diese gezielt ein, um Werbung in eigener Sache zu machen. Wenn Sie wissen oder vermuten, dass Sie Ihre aktuelle Stelle bald verlassen werden, sollten Sie anfangen, Ihre persönliche Visitenkarte zu nutzen, um sich ein Netzwerk aus Freunden und Gleichgesinnten aufzubauen. Legen Sie sich auf eine E-Mail-Adresse und Telefonnummer fest, und bleiben Sie dabei. Die meisten Menschen werden sich nicht die Mühe machen, zu recherchieren, um an Ihre neueste E-Mail-Adresse oder Mobilnummer zu kommen.

Ich bin außerdem ein großer Freund von Reversnadeln als erweitertem Hilfsmittel zur Förderung des Firmenimages: Sie weisen uns als Mitglied einer Firma aus, ziehen Aufmerksamkeit auf sich (was ganz grundsätzlich der Sinn und Zweck von Schmuck und anderem Zierrat ist), bieten einen Gesprächsanreiz und ziehen dadurch Kunden an. Ich wurde bereits für Seminare gebucht, weil ich eine Reversnadel meiner eigenen Firma (JNForensics) trug. Sie ist wie ein Puzzlestück geformt und fällt oft auf: »Das ist aber eine interessante Nadel. Was stellt sie dar?« »Es ist ein Puzzleteil. Ich helfe Leuten, schwierige Aufgaben zu lösen, indem ich ihnen beibringe, wie man nonverbales Verhalten entschlüsselt.« »Das trifft sich aber gut. Unsere Firma sucht nämlich gerade einen Redner …« Und das alles wegen einer kleinen Reversnadel.

Wenn Sie glauben, Reversnadeln seien überschätzt, dann sollten Sie einmal darauf achten, wie viele Firmen sie unter ihren Angestellten verteilen.

Sie werden also durchaus zur Kenntnis genommen, wie Präsident Obama feststellen musste, als er im Wahlkampf von dem CNN-Moderator Lou Dobbs öffentlich aufgefordert wurde, er solle im wahrsten Sinne des Wortes Flagge zeigen und eine amerikanische Fahne am Revers tragen. Bei seinem nächsten öffentlichen Auftritt trug er daher einen entsprechenden Anstecker – und er hat diese Angewohnheit bis heute beibehalten.

Es gibt noch viele andere Möglichkeiten, den äußeren Eindruck seines Unternehmens mithilfe von Accessoires und anderen Extras zu optimieren, nur kommen sie uns leider meist nicht in den Sinn. Betrachten Sie zum Beispiel einmal Ihre Aktentasche: Vielleicht befindet sich etwas darauf, etwa ein Abzeichen oder ein Anhänger, der Sie identifiziert. Und vielleicht zieht dies die Aufmerksamkeit einer Person auf sich und dient so als Gesprächsanlass. Man weiß schließlich nie, wo man seinem nächsten Neukunden begegnet.

Der äußere Eindruck des Unternehmens und die Leistung der Mitarbeiter

Immer wieder muss ich auch in beruflicher Hinsicht Beispiele für die Gültigkeit der »Broken Window«-Theorie entdecken, und zwar indem ein ungünstiges berufliches Umfeld zu einem ungünstigen Verhalten der Angestellten führt. So, wie unprofessionelle Kleidung zu unprofessionellem Verhalten führt (siehe Kapitel 5), wirkt sich ein Mangel an Aufmerksamkeit für die Details der Arbeitsumgebung letztlich auch auf die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter aus. Jedes Mal, wenn ich in einem Hotel einchecke, in denen die Wände Schrammen aufweisen und sich die Bodenleisten lösen, weiß ich, dass in diesem Haus kein Wert auf Pflege und Ordnung gelegt wird. Wenn Hotelmanager dulden, dass bei der Instandhaltung des Gebäudes eine solche Nachlässigkeit Einzug hält, wird es nicht lange dauern, bis ihre Angestellten selbige in Form von entsprechend nachlässigem Verhalten spiegeln; anfangs vielleicht nur gelegentlich, dann aber immer häufiger. Sie werden praktisch zur Achtlosigkeit ermuntert. So kann es leicht passieren, dass sie schließlich nachlässig mit fremdem Eigentum umgehen, laut im Flur reden, sich unordentlich kleiden und sich weder um den Betrieb noch um die Rolle kümmern, die sie darin einnehmen sollten. Das Ende ist dann,

dass sie mit Gepäck- oder Speisewagen durch die Flure donnern, damit gegen die Wände stoßen, diese beschädigen und so noch zusätzlich zum ungepflegten Gesamteindruck beitragen.

Wenn ein Hotelmanager signalisiert, dass er sich um sein Haus kümmert, es instand hält und auf jede Kleinigkeit achtet, dann erhalten die Angestellten die nonverbale Botschaft, dass jedes noch so kleine Detail zählt. Und: Sie werden stolz darauf sein. Ich sage das, weil ich in solchen Betrieben mit Angestellten gesprochen habe. Sie sind stolz darauf, an einem solchen besonderen Ort arbeiten zu können. Kennen Sie jemanden, der sich danach sehnt, seinen Dienst in einem mittelmäßigen Betrieb zu verrichten? Die Mitarbeiter möchten stolz auf ihren Arbeitsplatz sein und ihren Teil dazu beitragen. Wenn das Führungspersonal Engagement zeigt, dann tun das auch die Angestellten, und das wird den Kunden auffallen.

Sie dürfen Ihren Angestellten keinen Vorwurf daraus machen, dass sie Ihre Erwartungen nicht erfüllen, wenn Sie es bislang versäumt haben, selbige klar zu vermitteln. Sie müssen ja nicht diktatorisch sein – nur ausdrücklich. Erstellen Sie Richtlinien, wie Kunden behandelt werden sollen: Wie lange darf es maximal dauern, bis sie an die Reihe kommen? Was sagt der Verkäufer oder Kellner? Verkaufs- und Servicepersonal ist nach außen hin gut sichtbar. Machen Ihre Mitarbeiter den bestmöglichen Eindruck?

Ich habe die Marriott Corporation immer dafür bewundert, dass sie ihren Mitarbeitern die bestmögliche Schulung bietet und sie klar wissen lässt, was von ihnen erwartet wird. Marriott achtet zum Beispiel darauf, dass jeder Angestellte – das Zimmermädchen, der Hausdiener, der Oberkellner oder der Hotelmanager – guten Morgen sagt und dabei auch überzeugend wirkt. Das macht einen enormen Unterschied. In anderen Hotelketten geht das Personal am Gast vorbei, ohne ihm in die Augen zu blicken; es wirkt fast so, als schämten sie sich. Aber wenn man sich in einem Marriott-Hotel aufhält und entsprechend respektvoll begrüßt wird, dann fühlt man sich geradezu privilegiert, und der gesamte Ort erscheint in einer Aura des Besonderen.

Diese kleinen Dinge sind von entscheidender Bedeutung. Neulich sah ich einen Kellner in einem Lokal, der vor seinen wartenden Gästen eine SMS schrieb. Welche Nachricht ist so wichtig, dass man deswegen seine Arbeit unterbrechen müsste? Hier spielt die Schulung der Mitarbeiter eine wichtige Rolle: Nein, Sie dürfen Ihr Handy nicht benutzen, während Sie im Gäste-

Und ... Action! Kasten 15

1982 veröffentlichten Tom Peters und Robert H. Waterman Jr. den Bestseller *In Search of Excellence* (deutscher Titel: »Auf der Suche nach Spitzenleistungen«, erschienen bei Redline Wirtschaft), der die Strategien der erfolgreichsten US-amerikanischen Unternehmen unter die Lupe nahm. Die Autoren stellten fest, dass alle diese bedeutenden Organisationen im Grunde acht Eigenschaften gemeinsam hatten. Interessanterweise bezieht sich die Hälfte dieser Attribute auf die Macht der nonverbalen Kommunikation: Handeln statt Untätigkeit, Befriedigung der Kundenbedürfnisse, Führen statt Verwalten und die Zugänglichkeit zur Führungsetage. Laut Peters und Waterman ist die Bereitschaft eines Geschäftsmanns bzw. einer Geschäftsfrau, in einer bestimmten Situation entschlossen zu handeln – etwas zu tun, und zwar das, was richtig erscheint –, für den Erfolg von enormer Bedeutung. Untätigkeit, die oft ein Ausdruck von Angst (Schockstarre) ist, Zweifel oder mangelndes Selbstvertrauen können sich auf eine etablierte Organisation verheerend auswirken und ein aufstrebendes Start-up sogar gänzlich zu Fall bringen.
Wissen Ihre Angestellten, welche Maßnahmen sie zu ergreifen haben, um das Behagen ihrer Kunden zu gewährleisten? Wie sieht es mit Ihnen selbst aus?

bereich arbeiten. Sie können das Gespräch in der Pause tätigen. Neuerdings sehe ich sogar, wie Flugbegleiter zum Mobiltelefon greifen und beim Boarding so sehr damit beschäftigt sind, Anrufe zu tätigen oder Textnachrichten zu schreiben, dass die Passagiere beim Betreten des Flugzeugs sich selbst überlassen werden.

Abgesehen davon gibt es kein mächtigeres nonverbales Kommunikationsmittel als eine positive Einstellung, die durch ein Lächeln mitgeteilt wird. Neulich suchte ich nach einer geeigneten Lokalität, um mit einem Klienten Kaffee trinken zu gehen. In einem Café sah ich keine Visitenkarten an der Kasse ausliegen, sodass ich die Angestellte dort fragte, ob sie welche hätte. Sie war gerade dabei, eine Bestellung ins System zu tippen. Ohne mich eines Blickes zu würdigen oder mir zu sagen, dass sie sich in Kürze um mich kümmern würde, antwortete sie knapp: »Sind gerade keine da.« Mit diesen Worten setzte sie einer potenziellen Geschäftsbeziehung ein jähes Ende. Im Gegensatz dazu drückte mir der Kassierer eines neu eröffneten Restaurants, das noch keine Visitenkarten ausliegen hatte, eine Speisekarte in die Hand

und sagte mit einem Lächeln: »Hier stehen unsere Kontaktinformationen ebenfalls drauf, Sir.«

Dieses Verhalten verdeutlicht sehr gut, was ich auch mit den anderen Beispielen in diesem Kapitel zum Ausdruck bringen möchte. Von der Schlange im Motel bis zum Supermarkt und dem Elektronik-Fachgeschäft – überhaupt irgendwie aktiv zu werden, auch wenn man improvisieren muss, ist in jedem Fall besser, als in Untätigkeit zu erstarren.

Bill's Prescription Center ist eine feste Institution in Brandon, Florida. John Noriega übernahm die Apotheke vor einigen Jahren von seinem Vater Bill, und seit der Gründung im Jahr 1956 ist ihr ein anhaltender Erfolg beschieden, obwohl gleich nebenan ein Konkurrenzunternehmen liegt und es im Umkreis von anderthalb Kilometern noch drei weitere Apotheken gibt. Und dennoch fahren manche Kunden sogar vom etwa eine Stunde entfernten Orlando zu Bill's, um dort ihre Medikamente zu kaufen. Warum? Weil alle Angestellten sich Mühe geben und ständig in Aktion sind, um ihren Kunden die Wünsche von den Augen abzulesen. Kein Problem ist ihnen zu groß oder zu kompliziert. Die Krankenversicherung will die Kosten für ein Heilmittel nicht übernehmen? Bei Bill's ruft man für die Kunden an und findet eine Lösung. Der Arzt erwidert Ihre Anrufe nicht? Johns Anruf nimmt er mit Sicherheit entgegen. Wenn der Kunde nicht in der Lage ist, die Apotheke selbst aufzusuchen, werden die Medikamente frei Haus geliefert. Wenn Sie eine Frage haben, dann nimmt sich der Apotheker Zeit für Sie und drückt Ihnen nicht einfach nur einen Zettel mit Einnahmevorschriften in die Hand. Sobald Sie als Stammkunde das Geschäft betreten, eilt ein Mitarbeiter herbei und begrüßt Sie mit Namen. Führen Sie sich das einmal vor Augen: individuelle Kundenbetreuung im heutigen digitalen Zeitalter.

Wo ich wohne, gibt es zwei Apotheken die ich problemlos zu Fuß erreichen könnte, aber ich nehme immer wieder die 45 Kilometer Fahrt zu Bill's auf mich, weil ich den Service und die freundliche Atmosphäre dort so schätze. Wie viele Geschäfte in Ihrer Nähe können da mithalten? Bill's Prescription Center scheut die Konkurrenz nicht, denn wenn es um hochwertige Produkte und perfekten Service geht, ist es eine Klasse für sich; es setzt vielmehr einen goldenen Standard, an dem sich nur wenige messen können. Wegen des guten Rufes der Apotheke scheuen ihre Kunden weder Zeit noch Mühe, den weiten Weg auf sich zu nehmen. Das Geschäftsmodell

ist recht einfach: Behandle deine Kunden wie die sprichwörtlichen Könige und setze alle Hebel für sie in Bewegung, sobald sie durch die Tür treten. Sie werden in Scharen wiederkommen.

Ebenso wichtig wie die Bereitschaft, zügig zu handeln, ist die richtige Einstellung. Eine Einstellung ist zwar nicht direkt messbar, zeigt sich aber dennoch in entsprechend höheren oder geringeren Umsätzen. Die innere Einstellung äußert sich größtenteils auf nonverbalem Weg. Wir alle kennen Geschäfte oder andere Unternehmen, in denen die Angestellten eine durchweg schlechte Arbeitseinstellung haben. Achten Sie einmal auf das Verhalten solcher Zeitgenossen. Da gibt es viel zu beobachten – von einem genervten Augenrollen bis hin zu einem verächtlichen Seitenblick. Darauf können wir gut und gerne verzichten, und als Kunden sollten wir ein solches Verhalten nicht auch noch mit einem Einkauf belohnen.

Als positives Gegenbeispiel fällt mir in diesem Zusammenhang die Filiale einer international tätigen Bank in New York ein, in der das Empfangspersonal jedes Mal aufsteht, um eintretende Investoren zu begrüßen. Auf diese Weise kann man Kunden sehr leicht das Gefühl vermitteln, dass sie etwas ganz Besonderes sind – mit einer einfachen nonverbalen Geste, die keiner großen Mühe bedarf, die aber dennoch ansprechend wirkt und einen bleibenden Eindruck hinterlässt.

Lassen Sie Ihre Angestellten wissen, dass nicht nur ihre Leistung wichtig ist, sondern auch ihre Präsentation des Unternehmens nach außen hin. Wobei das eine niemals auf Kosten des anderen gehen darf, sondern beide Elemente einander vielmehr unterstützen sollten. Deshalb rate ich grundsätzlich dazu, Erwartungen an die Mitarbeiter deutlich auszusprechen, bevor diese eingestellt werden, nicht danach. Ich bin der Überzeugung, dass die meisten Angestellten sich hervortun und erfolgreich sein wollen; es liegt an uns, die wir über einen größeren Erfahrungsschatz verfügen, ihnen zu zeigen, was funktioniert und was nicht, was Eindruck auf andere macht und wie man sich korrekt benimmt. Wenn Ihre Mitarbeiter erst einmal über dieses Wissen verfügen, können – und werden – sie über sich hinauswachsen.

Wenn es darum geht, Richtlinien aufzustellen, müssen Sie sich in Erinnerung rufen, dass wir Menschen eine Vorliebe für Synchronie haben und dass Spiegelung beruhigend wirkt. Richtlinien für Verhalten und Leistung, die aber für alle Mitarbeiter gleichermaßen gelten müssen, wirken beruhigend.

Dadurch entsteht ein Zusammenhalt, der nicht nur Ihren Angestellten zum Vorteil gereicht, sondern auch Ihren Kunden. Diese Solidarität kennt viele Namen: Arbeitsmoral, Teamsinn, gemeinsame Vision, Mannschaftsgeist. Ich nenne sie den Königsweg zur Spitzenleistung. Sie ist es, nach der wir streben sollten, und wir können sie mit der richtigen Einstellung und der nötigen Sorgfalt erzielen.

Dafür ist es natürlich entscheidend, dass man mit gutem Beispiel vorangeht und seine Standards den Angestellten über die *eigene* nonverbale Kommunikation mitteilt: wie man selbst seine Klienten und sein Personal begrüßt und behandelt; wie man für sein Büro und sich selbst Sorge trägt; welche Einstellung man hat, wie man sich ausdrückt und verhält. Mit anderen Worten: »Ahme mich in Worten und Taten nach!«

An vorderster Front

Letztes Jahr wurde ich ins Time Warner Center in Manhattan eingeladen, um in einer Fernsehshow aufzutreten. Es ist ein beeindruckender Gebäudekomplex, in dem beeindruckende Unternehmen ihren Sitz haben, und ich war hocherfreut, an dieser Sendung mitwirken zu dürfen. Um ins Studio zu gelangen, musste ich zuerst eine Empfangsdame und dann einen Wachmann passieren. Ich trat an die Empfangsdame heran, die gerade dabei war, Besucherpässe zu sortieren. Sie sah nicht einmal auf, als ich vor ihr stand. »Ich höre«, sagte sie.

Ich schwieg.

Sie sah immer noch nicht auf und sagte: »Ich höre immer noch.«

»Na, dann hören Sie mal gut zu«, entgegnete ich. »Setzen Sie sich aufrecht hin, sehen Sie mich an, und sagen Sie guten Tag.«

Jetzt blickte sie auf. Ihr Gesichtsausdruck verriet, dass sie sofort begriffen hatte, dass mit mir nicht zu spaßen war und sie mich nicht derart respektlos behandeln konnte. Sie wusste sofort, dass sie einen Fehler begangen hatte und mit diesem Verhalten bei mir an der falschen Adresse war. Ich sah ihr geradewegs in die Augen und blinzelte dabei kein einziges Mal. Ich brachte mein Anliegen vor. Sie versuchte daraufhin, ihr unwirsches Verhalten zu rechtfertigen.

Hier hatte ich es mit einem Medienunternehmen zu tun, das Millionen in seine Architektur und diverse Kunstwerke investiert, es aber leider versäumt hatte, sein Personal angemessen zu schulen und ihm gewisse Regeln der Höflichkeit einzuschärfen. Immer, wenn ich jetzt an dem Gebäude vorbeigehe, erinnere ich mich vor allem an die Empfangsdame und ihr kaltes, teilnahmsloses »Ich höre«. Viel deutlicher jedenfalls als an die Aufzeichnung der TV-Show. Ich kann nur ahnen, wie sich die Menschen fühlen müssen, die jeden Tag mit ihr zu tun haben. Und auch hier mache ich das Management dafür verantwortlich, dass die Angestellte mit ihrer unfreundlichen Art davonkommt. Denn solche Schwachstellen aufzudecken bzw. zu vermeiden, ist Aufgabe des Führungspersonals.

Empfangspersonal, Sekretärinnen und Mitarbeiter der Telefonzentrale sind gewissermaßen das Aushängeschild jedes Unternehmens: der erste Kontakt, der zwischen Ihren Kunden und Ihrer Firma zustande kommt. Ich rate meinen Klienten immer: »Sie geben Hunderttausende für neue Mitarbeiter und Zehntausende für Schulungen aus; vergessen Sie dabei aber bloß nicht die erste Person, der Ihre Klienten begegnen werden. Sie sind es auf jeden Fall nicht. Diesen ersten Kontakt wird zweifelsohne jemand anders herstellen. Und diese Person ist tonangebend dafür, wie der weitere Umgang zwischen dem Besucher und Ihrem Unternehmen verläuft. Wie diese Mitarbeiter mit der Öffentlichkeit umgehen, darf keinesfalls dem Zufall überlassen werden.« Der erste Eindruck ist der entscheidende, darauf sind wir Menschen nun einmal biologisch programmiert.

Es ist in der Regel kein Vergnügen, diejenige Person zu sein, der ein Kunde als Erstes begegnet. Auch, weil man häufig nicht eben fürstlich bezahlt wird und das Management außerdem gerne die Arbeit am Empfang mit anderen unterstützenden Tätigkeiten, wie etwa dem Telefondienst, zu einer Stelle zusammenfasst. Die Leute, die diesen Posten bekleiden, müssen verstehen, was von ihnen erwartet wird, und überdies in der Lage sein, Aufgaben nach ihrer Priorität zu ordnen; sie müssen sicher auftreten, einen guten Eindruck hinterlassen und jedem einzelnen Besucher ein positives Gefühl vermitteln.

Die gute Nachricht ist: Mit ein wenig Schulung lassen sich in diesem Bereich durchgreifende Veränderungen erzielen. In einer Stunde können viele Themen angesprochen werden. Nehmen Sie sich diese eine Stunde Zeit, und besprechen Sie folgende Dinge:

- Geben Sie genau vor, welche Redewendungen erlaubt sind, um Besucher zu begrüßen (siehe die folgenden »acht Zauberworte«). Betonen Sie, dass dies die einzige Sprache ist, die von Ihnen akzeptiert wird.
- Weisen Sie darauf hin, dass es wichtig ist, Augenkontakt herzustellen, weil man seinen Besuchern auf diese Weise Respekt entgegenbringt.
- Setzen Sie Prioritäten: Wenn jemand vor Ihnen steht, sollten Sie alle anderen Aufgaben für den Moment ruhen lassen. Wenn Sie gerade telefonieren, sollten Sie das Gespräch beenden; kümmern Sie sich dann umgehend um diese Person, bevor Sie den nächsten Anruf entgegennehmen.
- Erklären Sie, dass der Reflex, zum Hörer zu greifen, zwar verständlich ist, man diese Reaktion aber unterdrücken muss, wenn ein Kunde vor einem steht: »Wenn es wichtig ist, wird der Anrufer es schon wieder versuchen. Die Person vor Ihnen hat nicht die Möglichkeit dazu.«
- Sorgen Sie für geeignete Maßnahmen zum Schutz von Firmen- und Kundeninformationen – egal, ob diese mündlich, schriftlich oder elektronisch vorliegen.
- Überprüfen Sie, ob der in der Firma geltende Dresscode eingehalten wird, und erläutern Sie die Macht des ersten Eindrucks.

Acht Zauberworte Kasten 16

Es gibt acht Zauberworte, die nicht nur zum Ausdruck bringen, dass der Kunde willkommen ist, sondern auch, dass er mit dem nötigen Respekt behandelt wird, sie tragen daher in hohem Maße zu seinem Behagen bei. Ihr Empfangspersonal sollte sie *immer* verwenden, um Gäste zu begrüßen: »Guten Morgen (*oder* Guten Tag). Wie darf ich Ihnen behilflich sein?«

Weisen Sie Ihr Personal ausdrücklich darauf hin, dass Sie keine andere Grußformel billigen. Also kein »Ja, was gibt's?«, kein »Hallo, wie geht's?«, »Kann ich Ihnen helfen?«, »Hallo«, »Hallöchen«, »Was geht?«, »Was gibt's?« oder »Was kann ich für Sie tun?«. Die einzige erlaubte Begrüßung, an der nichts verändert werden darf, ist: »Guten Morgen. Wie darf ich Ihnen behilflich sein?« Und dabei sollte der oder die betreffende Angestellte lächeln. Alles andere ist einfach inakzeptabel.

Umreißen Sie dann das nonverbale Verhalten, das mit dieser Begrüßung einhergehen muss:

- Sehen Sie den Kunden dabei an – so zollen Sie ihm den nötigen Respekt und schenken ihm Ihre volle Aufmerksamkeit.
- Sagen Sie den Satz, als würden Sie sich für eine Stelle bewerben – vergessen Sie nicht, dass ein Lächeln ein wichtiger und starker nonverbaler Ausdruck ist.
- Wenn Sie gerade ein Telefongespräch führen, dann sagen Sie die Grußformel, sobald der Anruf beendet ist.
- Gehen Sie nicht wieder ans Telefon, solange Sie der Person, die vor Ihnen steht, nicht weitergeholfen haben.
- Bearbeiten Sie jede Anfrage, die an Sie gerichtet wird, so gewissenhaft und zügig wie möglich.
- Sagen Sie dem Kunden, was Sie konkret tun werden, um ihm zu helfen.
- Kein Augenrollen, kein verächtliches oder hämisches Grinsen oder andere respektlose Gesten, ganz gleich aus welchem Grund.
- Kein Lesen von Zeitschriften oder Chatten im Internet.
- Keine persönlichen Anrufe im Dienst. Sie meinen vielleicht, dass niemand es merkt, wenn Sie mit Ihren Freunden reden, aber glauben Sie mir – es fällt auf.

Die Tücke liegt im Detail

Wenn Sie erst einmal die Messlatte gesetzt und Ihren Mitarbeitern mitgeteilt haben, was Sie von ihnen erwarten, geht es im Folgenden darum, den äußeren Eindruck Ihres Unternehmens langfristig zu wahren. Denn einmal aufgestellte Richtlinien geraten bisweilen in Vergessenheit. Keiner von uns ist absichtlich nachlässig, aber wir alle sind sehr beschäftigt, werden leicht abgelenkt und neigen dazu, die Energie, die erforderlich ist, um die Messlatte oben zu halten, nicht dauerhaft aufbringen zu wollen. Aus einigen hektischen Tagen, an denen die »acht Zauberworte« nachlässigerweise nicht erklingen, werden rasch Wochen und Monate. Telefone werden erst nach langem Läuten abgehoben. Die Kunden werden nicht zügig begrüßt und bedient. Die anfängliche Begeisterung für den schicken neuen Kaffeevollautomaten schwindet, und übrig bleibt ein Berg von schmutzigen Tassen. Kisten mit Aktenordnern stapeln sich im Flur. Die Glühbirnen der Parkplatzbeleuchtung sind ausgebrannt und werden nicht ersetzt. Und glauben Sie mir: Ihre Kunden registrieren jedes einzelne dieser Details – und zwar in Sekundenschnelle – und spei-

chern es in ihrem Langzeitgedächtnis ab, wo es sich dann zu bleibenden Meinungen verfestigt. Eine einzelne Person kann so die Arbeit der gesamten Belegschaft zunichtemachen. Vergessen Sie nicht die Macht der Blitzeinschätzungen sowie Ihr übergeordnetes Ziel, dem Kunden das größtmögliche Behagen zu bieten. Denken Sie niemals, Sie seien kleinlich, wenn Sie auf Details achten oder auf scheinbar unwichtigen Dingen beharren.

Der virtuelle Hemmschuh

Vervollständigen Sie folgende Aussage:

Internetnutzer, die nicht das finden, wonach sie suchen, verlassen eine Webseite in:

a) 3 Sekunden
b) 7 Sekunden
c) 10 Sekunden
d) 15 Sekunden

Die richtige Antwort lautet: in 7 Sekunden.

Ihre Webseite ist ein gut sichtbares nonverbales Aushängeschild – und vielleicht der erste Kontakt eines Kunden mit Ihrem Unternehmen. Wenn dieser Kontakt auf die verbale Ebene wechselt, ist das in der Regel ein schlechtes Zeichen: denn das bedeutet, dass der Kunde flucht, weil er sich über den langsamen Seitenaufbau oder die schlechte Menüführung ärgert.

Ich habe festgestellt, dass Geschäftsleute mich selten fragen, was ich von ihrer Webseite halte. Dennoch muss man auch den Eindruck seiner Internetpräsenz bewerten, und zwar nicht nur, indem man sie seinen Mitarbeitern vorführt, sondern indem man auch die Öffentlichkeit einbezieht. Wenn Sie das tun, hören Sie vielleicht Dinge wie »Das Laden hat zu lange gedauert« oder »Sie war unübersichtlich« oder »Ich habe eine halbe Ewigkeit gebraucht, um die gesuchte Information zu finden«. Achten Sie auf ein solches Feedback, denn die führende Internetforscherin Amy Africa (www.eightby-

Grundregeln für die nonverbale Gestaltung von Webseiten Kasten 17

- Sie muss sich schnell aufbauen.
- Geschäftsleute brauchen ihre Informationen schnell, nicht niedlich verpackt.
- Sie muss optisch ansprechend wirken: Die Farben sollten nicht zu grell sein; vermeiden Sie zu viel Bewegung, das lenkt nur unnötig ab; alles sollte intuitiv und leicht erkennbar sein.
- Halten Sie die Auswahlmöglichkeiten überschaubar. Die meisten Menschen ziehen es vor, aus vier oder fünf Menüpunkten pro Seite zu wählen, die dann auf weitere Unterseiten führen, als von vornherein mit einer Seite konfrontiert zu werden, die eine schwindelerregende Fülle von Optionen bietet; das überfordert sie.
- Jede neue Auswahl sollte das Interesse des Besuchers weiter steigern, indem das Angebot immer stärker auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten wird (kategorisieren Sie Informationen).
- Belohnen Sie die Besucher optisch, je konkreter ihre Suche wird (ein Klick auf den Menüpunkt »Kajak« beispielsweise führt zu einer Seite, auf der ein Kajak im Hintergrund abgebildet ist. Ein Klick auf »Wanderkajak« führt zu Bildern von Menschen, die mit ihren Booten eine Tour unternehmen). Bilder reichern schriftliche Informationen mit Emotionen an. Vergessen Sie nicht, dass der visuelle Kortex einen Großteil unseres Gehirns ausmacht. Halten Sie ihn beschäftigt.
- »Schnell und übersichtlich« statt »langsam und unübersichtlich«. Es ist besser, nur eine einzelne Webseite anzubieten, die sich schnell öffnet, als eine komplexe Seite zu gestalten, die nur langsam lädt. Sie sind vielleicht ein Meister Ihres Fachs, aber die Besucher Ihrer Seite werden das niemals erfahren, wenn sie sich nicht zügig öffnet.
- Fordern Sie Ihre Besucher auf, aktiv zu werden, etwa durch die Anmeldung für einen Newsletter, die Kontaktaufnahme mit einem Support Center oder die Möglichkeit, Artikel mit nur einem Mausklick zu erwerben.

eight.com) hat herausgefunden, dass Nutzer nur sehr kurz auf einer Webseite verweilen. Wenn sie innerhalb von sieben Sekunden, oft sogar noch kürzer, nicht das finden, wonach sie suchen, und die Sache nicht gerade sehr dringend ist, dann setzen sie ihre Suche an anderer Stelle fort.

Das Fazit: Viele Unternehmen geben Unsummen für hoch komplizierte, ästhetisch ansprechende Webseiten aus, aber wenn die Seite zu langsam lädt oder den Produktvorlieben der Kunden oder ihren Internetgewohnheiten

nicht entspricht, sind diese Unsummen herausgeworfenes Geld. Ihre Webseite ist eine nonverbale Erweiterung Ihrer Person und Ihres Unternehmens. Denken Sie darüber nach, was sie über Sie aussagt, und pflegen Sie sie entsprechend.

•••

Ein Freund von mir sagt gerne: »Jeder hat eine Geschichte zu erzählen«, wobei er sich auf die Fähigkeit eines jeden Menschen bezieht, im Angesicht widriger Umstände sein Bestes zu geben und diese zu überwinden. Wir können niemals genau sagen, welche Geschichten unsere Kunden zu erzählen haben. Wir kennen ihre Umstände oder die Opfer nicht genau, die sie erbracht haben. Möglicherweise vertrauen sie uns ihre gesamten Ersparnisse an. Der neue Computer oder das neue Auto könnten lange herbeigesehnte, hart ersparte Luxusgüter für sie darstellen. Das Haus könnte die erste große Investition sein, die ein junges Paar gemeinsam tätigt. Die Kreuzfahrt eines älteren Ehepaars könnte ihre letzte gemeinsame Reise sein. Wenn wir das Vertrauen erkennen und respektieren, das unsere Kunden in uns setzen, werden wir ganz von selbst das Bedürfnis entwickeln, diesem Vertrauen gerecht zu werden. Der äußere Eindruck Ihres Unternehmens trägt dazu dabei, Ihren Kunden dieses Bedürfnis zu vermitteln, und hilft Ihnen außerdem dabei, dem Vertrauen gerecht zu werden, das man Ihnen entgegenbringt. Wir sind dazu da, das Leben unserer Kunden zu bereichern. Davon profitieren nicht nur sie, sondern auch wir.

7. Situatives nonverbales Verhalten: die besten Methoden für optimale Ergebnisse

Die vier Anwälte und zwei Anwaltsgehilfen, die die Spedition vertraten, warteten bereits im Foyer – eine eindrucksvolle Armee aus dunklen Anzügen, Aktentaschen und zweifellos hohen Stundensätzen. Ich war ebenfalls anwesend, um einem befreundeten Anwalt, der den Kläger verteidigte, zur Seite zu stehen. Sein Mandant war von einem Lastwagen jener Spedition angefahren worden und seither querschnittsgelähmt. Die Anwälte der Gegenseite hatten nun die Kanzlei meines Freundes aufgesucht, um eine eidesstattliche Aussage aufzunehmen, bei der sie voraussichtlich nur wenig Rücksicht auf den Kläger nehmen würden. Denn bei solchen Verfahren gehört das Einschüchtern der Gegenseite zur üblichen Strategie.

Als mich mein Freund um eine Einschätzung der Lage bat, sagte ich: »Sie wollen deinen Klienten unter Druck setzen, und wir haben nicht viel Zeit. Sie hatten nicht angekündigt, dass sie gleich mit einem ganzen Tross von Anwälten anrücken würden. Aber das werden wir uns nicht bieten lassen.«

Wir brachten umgehend das gesamte Büropersonal in den großen Konferenzraum, um den Eindruck zu erzeugen, dort fände gerade eine große Besprechung statt. Mein Freund, sein Mandant und ich setzten uns daraufhin in den kleinsten Konferenzraum, der ausreichend Platz für fünf Personen bot. Nach einigen Minuten verließ mein Freund den Raum und führte die Gruppe herein. Als die Anwälte der Gegenseite den kleinen Besprechungsraum betraten und feststellten, dass sie nicht alle hineinpassten, war die Stille beinahe oh-

renbetäubend. Nach einigen internen Diskussionen entschieden sie schließlich: Zwei Anwälte und ein Gehilfe würden bleiben; der Rest musste gehen.

Unsere Taktik war folgende: Wir achteten darauf, dass die gegnerischen Anwälte möglichst nah bei unserem gelähmten Mandanten saßen. Außerdem sorgte ich dafür, dass der Gehilfe auf dem letzten freien Stuhl Platz nahm, damit mein Freund die ganze Besprechung hindurch stehen konnte; mit seiner aufrechten Haltung strahlte er in diesem kleinen Raum ein Höchstmaß an Distanz und Dominanz aus. Welche Einschüchterungsstrategie sich die andere Seite auch zurechtgelegt haben mochte – sie fiel in sich zusammen, noch bevor es überhaupt losging.

Der Fall zog sich noch über Monate hin, aber es gab keinen weiteren Versuch, uns zu schikanieren oder in die Enge zu treiben. Bei der Urteilsverkündung war nur ein einziger Anwalt anwesend; sie hatten ihre Lektion gelernt. Schlussendlich zahlte die Firma trotz ihres anfänglichen Säbelrasselns und Hinhaltens genau die Schadensersatzforderungen, die wir uns erhofft hatten. Die gesundheitlichen Schäden des Klägers waren irreversibel, er würde nie wieder gehen können, er würde dauerhaft Schmerzen leiden, und sie hatten die Verpflichtung, sich bis ans Lebensende des Mannes um ihn und seine Familie zu kümmern. Die Sachlage war eindeutig, und alle Verzögerungen, Taktiken und Einschüchterungsversuche liefen ins Leere. Aber es hätte auch anders verlaufen können. Hätten wir nicht von Anfang an die Manöver der Gegenseite vereitelt, hätte sich der Kläger vielleicht verunsichern, möglicherweise sogar völlig entmutigen lassen. Zumindest ist dies gerade bei Unfallopfern oft der Fall, die sich mit einem großen und finanzkräftigen Unternehmen konfrontiert sehen. Strategien wie diese lernt man weder im Studium der Rechts- noch der Betriebswirtschaftslehre. Aber sie sind wichtig, um in jeder Situation faire Verhältnisse zu schaffen.

Nachdem ich in den vorangegangenen Kapiteln immer wieder betont habe, wie wichtig es ist, in beruflichen Situationen Behagen herzustellen, scheint es beinahe paradox, dass ich soeben ein Beispiel für das genaue Gegenteil beschrieben habe. Aber dafür gibt es einen guten Grund: Zunächst einmal ist es erstaunlich leicht, bei anderen Menschen Unbehagen zu erzeugen, wenn man seine nonverbalen Mittel geschickt einsetzt. Zweitens sollte man diese Macht nur mit äußerster Vorsicht und auch nur dann anwenden, wenn jemand versucht, Sie oder andere Personen einzuschüchtern oder zu

schikanieren. Drittens können Sie nonverbales Verhalten nutzen, um in Situationen, in denen Sie eindeutig im Nachteil sind, einen gewissen Chancenausgleich herzustellen. Viertens kann und sollte Ihre nonverbale Einflussnahme bereits mit der Begrüßung beginnen – möglichst sogar noch vorher. Doch dazu gleich mehr.

Jemanden begrüßen oder sich vorstellen

Die Bedeutung von Begrüßungen darf nicht unterschätzt werden. Es ist das erste Mal, dass sich zwei Fremde körperlich nahe kommen und sich mit allen Sinnen erleben: Sie sehen und hören sich, sprechen miteinander, riechen und (in den meisten Fällen) berühren einander, üblicherweise in Form eines Handschlags. In diesen Momenten treffen wir unsere so wichtigen Blitzeinschätzungen, verarbeiten die ersten Eindrücke und legen den Grundstein für eine neue soziale Bindung. Und im Idealfall beginnen wir schon zu diesem Zeitpunkt, Vertrauen zueinander zu fassen. Es handelt sich hierbei also um ein einschneidendes Erlebnis, das auf den weiteren Kontakt mit der betreffenden Person erhebliche Auswirkungen hat.

Geschlechtsspezifische Unterschiede

Männer, die sich begrüßen oder das erste Mal begegnen, sollten versuchen, sich einander schräg zu nähern statt frontal aufeinander zuzugehen. Wenn das nicht möglich ist, sollten Sie sich unmittelbar nach der Begrüßung leicht zur Seite drehen; das unterstützt die Bildung einer kollegialen Atmosphäre. Selbst wenn Sie jemanden begrüßen, den Sie bereits kennen, sollten Sie versuchen, sich zur Seite zu drehen – Sie werden feststellen, dass dies eine günstigere Grundlage für die nachfolgende Interaktion schafft.

Im Gegensatz dazu fühlen sich Frauen angreifbarer, wenn man sich ihnen diagonal bzw. von der Seite her nähert. Es ist besser, sich einer Frau von vorne zu nähern, ihr etwas mehr Platz einzuräumen und so lange auf Abstand zu bleiben, bis sie nonverbal zum Ausdruck bringt, dass sie sich wohlfühlt und ein näherer Kontakt akzeptabel ist; dies signalisiert sie, indem sie sich

Abbildung 37: *Ein Händeschütteln ist in der Regel der erste Körperkontakt mit einer fremden Person; Sie sollten den Handschlag Ihres Gegenübers spiegeln.*

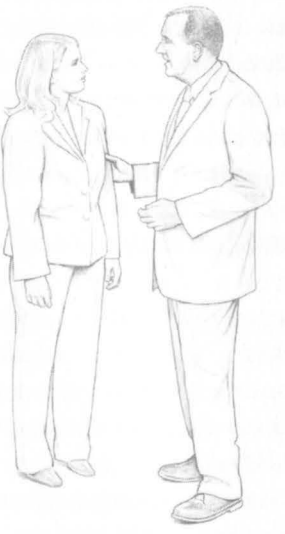


Abbildung 38: *Eine Körperhaltung, mit der man schräg (und nicht frontal) vor seinem Gesprächspartner steht, begünstigt eine angenehme Gesprächssituation.*

von selber etwas zur Seite dreht (siehe Abbildungen 37 und 38). Frauen reagieren besonders empfindlich auf Verletzungen der Individualdistanz oder auf Versuche, zu schnell zu überschwänglich zu werden. Seien Sie sich dieser Tatsache stets bewusst, und warten Sie auf ein Zeichen, das Ihnen gestattet, näher zu kommen bzw. sich von der Seite zu nähern.

Wenn Sie auf zwei Personen stoßen, die bereits in ein Gespräch vertieft sind, sollten Sie darauf achten, wie die beiden stehen: Wenn sie einander zugewandt sind und ihre Füße zueinander zeigen, lässt dies darauf schließen, dass sie nicht gestört werden möchten. Es kann sein, dass sie sich bei der Begrüßung (aus sozialer Höflichkeit) mit dem Oberkörper in Ihre Richtung drehen, aber wenn ihre »ehrlichen« Füße unverändert bleiben, heißt das, dass sie in Ruhe gelassen werden möchten.

Unsere erste Berührung

Der Handschlag gilt als Höhepunkt der ersten Begegnung und zählt zu den wenigen Malen, in denen wir jemandem gestatten, unsere Individualdistanz zu durchbrechen und uns zu berühren. Berührungen sind so wichtig, dass es unzählige soziale und kulturelle Konventionen gibt, wann genau Körperkontakt akzeptabel ist und wie wir ihn im Rahmen einer Begrüßung einsetzen dürfen. An manchen Orten geben sich die Menschen nicht die Hand; sie küssen sich, umarmen sich, reiben ihre Nasen aneinander oder berühren sich an der Brust; es gibt noch viele andere Formen der Begrüßung. Der Handschlag ist jedoch möglicherweise die gängigste Form.

In New York ist der Handschlag relativ direkt: Zwei Handflächen berühren sich in einem festen und doch entspannten Griff, bleiben einige Sekunden in dieser Position und bewegen sich mehrmals auf und ab. Dies sollte mit ventralem Zuwenden, direktem Augenkontakt und einem aufrichtigen Lächeln einhergehen. In Utah kann der Handschlag etwas fester ausfallen und länger dauern; in Los Angeles ist er eher kurz; im Mittleren Westen kann an die Stelle des Handschlags auch ein zum Gruß erhobener Arm treten. In Bogotá, Kolumbien, wie auch in vielen anderen Ländern (etwa in Rumänien, Russland, Frankreich oder Argentinien) gibt man nur Männern die Hand, während Frauen, wenn sie sich entsprechend wohlfühlen, ihre Wange in Erwartung eines Luftkusses anbieten, der sowohl in geschäftlichen wie auch privaten Situationen als gebräuchlich gilt. Wie Sie sehen, formen Kontext, Kultur und soziale Normen den Grad des Behagens bei Begrüßungen und Berührungen.

Wir alle kennen aus eigener Erfahrung Situationen, in denen der Handschlag einer Person negative Gefühle bei uns ausgelöst hat – Sie wissen schon, wenn jemand Ihre Hand zu zerquetschen scheint, zu oft oder zu energisch schüttelt, seine Dominanz zum Ausdruck bringen will, indem er Ihr Handgelenk so verdreht, dass seine Hand oben aufliegt, die Innenseite Ihres Handgelenks mit seinem Zeigefinger berührt (schrecklich!) oder einen schwachen Händedruck hat. Dann gibt es noch den schlimmsten Handschlag überhaupt, den sich jeder unterstehen sollte auszuführen, der dieses Buch gelesen hat: der sogenannte Politikerhandschlag, bei dem man die Hand seines Gegenübers mit beiden Händen umfasst (Abbildung 39). Nie-

mand kann dieser Begrüßung etwas abgewinnen, verzichten Sie also darauf. Wenn Sie zeigen möchten, dass Sie jemanden mögen, dann sollten Sie lieber versuchen, den Arm oder Ellenbogen Ihres Gegenübers mit der anderen Hand leicht zu berühren (siehe Abbildung 40).

Abbildung 39: *Der »Politikerhandschlag«, der die Hand umfasst, ist absolut tabu!*

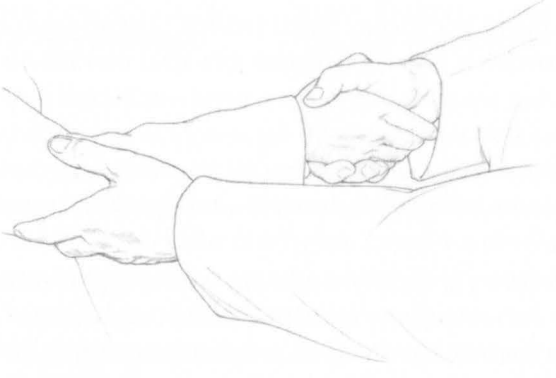


Abbildung 40: *Wenn Sie einen Handschlag positiv verstärken möchten, dann können Sie Ihr Gegenüber notfalls am Oberarm oder Ellenbogen berühren. Bedecken Sie seine Hand nicht mit der Ihren.*

Da wir nun wissen, was ein schlechter Handschlag ist, stellt sich automatisch die Frage, wie denn ein guter aussieht. Das hängt ganz davon ab, wer und wo Sie sind – mit anderen Worten also: vom Kontext. Es gilt vor allem, das Verhalten der Person zu spiegeln, die Sie begrüßen. Sie sollten ein grundsätzliches Gespür für den Handschlag Ihres Gegenübers entwickeln und genau denselben Druck anwenden – nicht mehr und nicht weniger. Ein guter Handschlag verursacht eigentlich immer ein gutes Gefühl. Falls dies aber einmal nicht der Fall sein sollte, verziehen Sie auf keinen Fall Ihr Gesicht (viele von uns tun das unbewusst, achten Sie also darauf). Nehmen Sie einen schlechten oder unangenehmen Handschlag ungerührt hin, und setzen Sie das Gespräch einfach nahtlos fort. Bedenken Sie, dass nicht in allen Kulturen Wert auf einen festen Handschlag gelegt wird.

Unsere Individualdistanz

Dies ist ein günstiger Zeitpunkt, um über räumliche Bedürfnisse zu sprechen, da unmittelbar nach dem Handschlag oft diesbezügliche Probleme

Ein glückliches Händchen Kasten 18

Ich lege vor allem deshalb so großen Wert auf diese erste Form des Körperkontakts, weil mittlerweile bekannt ist, wie wichtig er ist, um Rapport und gute Beziehungen aufzubauen. Wissenschaftliche Studien haben gezeigt, dass Berührungen auch zu materiellen Vorteilen führen. Sie bewirken die Freisetzung des Hormons Oxytocin im Gehirn, welches dafür sorgt, dass wir persönliche Beziehungen als positiv empfinden. Dadurch bewirkt es letztlich, dass wir anderen mehr entgegenkommen – auch in geschäftlicher Hinsicht. Wer seine Mitmenschen häufig berührt, wird als vertrauenswürdig eingestuft und seine Chancen auf eine warmherzige, freundschaftliche Beziehung steigen. Kellnerinnen wissen schon lange: Wenn sie Gäste (in angemessener Form) berühren, erhalten sie im Durchschnitt mehr Trinkgeld. Positive Gefühle lassen sich beispielsweise erzielen, indem wir den anderen sacht am Unterarm anfassen, um ein bestimmtes Argument zu betonen oder während wir ihn an seinen Sitzplatz begleiten. Ich sollte in diesem Zusammenhang ebenfalls darauf hinweisen, dass manche Menschen es ganz und gar nicht mögen, angefasst zu werden; dessen sollten Sie sich also ebenfalls stets bewusst sein. Aber grundsätzlich gilt, dass Berührungen empfehlenswert sind.

oder Unsicherheiten aufkommen. Die Individualdistanz – das heißt der räumliche Abstand, den man benötigt, um sich wohlzufühlen – ist einerseits kulturell bedingt, andererseits aber auch von Mensch zu Mensch verschieden. Die Prägung erfolgt grundsätzlich im Kindes- und Jugendalter und hat somit etwas mit der geografischen Herkunft zu tun. Wenn Sie aus dem Mittelmeerraum stammen oder aus Südamerika, wird es Ihnen vermutlich nichts ausmachen, wenn Ihnen Ihre Mitmenschen vergleichsweise nah auf den Leib rücken. Falls Sie allerdings aus Nordamerika kommen, fühlen Sie sich wahrscheinlich wohler, wenn Ihre Mitmenschen etwa eine Armlänge von Ihnen entfernt bleiben. Der Anthropologe Edward Hall hat sich ausführlich mit diesem Thema befasst und den Begriff »Proxemik« geprägt, um diesen nur schwer greifbaren, aber dennoch sehr konkreten Raum zu beschreiben, den jeder von uns benötigt.

Was Hall herausgefunden hat und was Ihnen mittlerweile auch klar sein sollte, ist, dass jeder von uns seine individuellen Vorlieben hat. In einem vollen Aufzug mag es gerade noch annehmbar sein, dass jemand nur wenige Zentimeter von uns entfernt steht, aber wenn wir gerade Bargeld vom Bankautomaten abheben, dann gilt eine solche Nähe als völlig inakzeptabel. Unterschreitungen der Individualdistanz, selbst wenn sie nicht absichtlich geschehen, lösen negative limbische Reaktionen aus; wir fühlen uns unwohl und angespannt – unter Umständen so sehr, dass wir nicht imstande sind, uns auf etwas anderes zu konzentrieren und einen klaren Gedanken zu fassen.

Es lässt sich leicht vermeiden, bei anderen diese Form des Unbehagens zu erzeugen, indem wir bei unserer ersten Begegnung mit einer anderen Person ermitteln, wie groß ihre räumlichen Bedürfnisse sind. Nach dem Händeschütteln treten wir einfach einen Schritt zurück und beobachten, ob unser Gesprächspartner auf uns zukommt, seine Position hält, zurückweicht oder sich leicht zur Seite dreht. Diese Bewegungen zeigen, in welcher Form er sich an uns anpasst, und liefern somit Hinweise auf seine individuellen räumlichen Bedürfnisse. Wenn zwei Menschen sich gut verstehen, sieht man oft, wie sie sich im Laufe des Gesprächs allmählich aufeinander zubewegen.

So wichtig es ist, die räumlichen Bedürfnisse des anderen zu respektieren, so sehr sollte man sich davor hüten, allzu viele Schlussfolgerungen daraus abzuleiten. Manche Menschen bevorzugen einen größeren räumlichen Abstand, während es andere schon wieder stört, wenn man weiter als eine hal-

be Armlänge von ihnen entfernt ist. Jede Kultur hat ihre Eigenheiten, machen Sie sich also mit den Landsleuten vertraut, denen Sie begegnen werden. Im Mittelmeerraum und in Südamerika, ebenso wie in arabischen Ländern, ist die Individualdistanz geringer; in anderen Regionen der Welt dagegen ist sie größer. Sie können das nur herausfinden, indem Sie Ihre Mitmenschen genau beobachten und versuchen, die regional gültige Norm zu spiegeln.

Die hierarchische Stellung und der soziale Status einer Person spielen in diesem Zusammenhang ebenfalls eine Rolle. Es gilt fast als universelle Regel, dass Menschen mit einem höheren Status erwarten, dass man Abstand zu ihnen hält und ihnen mehr Bewegungsfreiraum gewährt. Sie teilen das möglicherweise mit, indem sie zurückweichen, sich von Ihnen wegdrehen oder ihre Hände hinter dem Rücken verschränken (was bedeutet »Komm mir bloß nicht zu nahe!« bzw. »Bleib mir von Leib!«). Sie kommunizieren ihren Wunsch nach Abstand aber möglicherweise auch auf eine subtilere Weise, die man oft bei sozial höhergestellten Individuen sieht. Achten Sie einmal darauf, ob eine solche Person Ihnen die Hand gibt und dabei gleichzeitig die andere Hand in der Jackentasche behält, wobei der Daumen aus der Jackentasche hervorlugt; diese Geste bringt zum Ausdruck: »Wir stehen nicht auf der gleichen Stufe; ich bin dir überlegen« (siehe Abbildung 41). Dieses Verhalten zeigen häufig Hochschulprofessoren, Anwälte und Mediziner. Nehmen Sie es nicht persönlich; nehmen Sie es lediglich zur Kenntnis und erfreuen Sie sich daran, dass Sie die Bedeutung dieser Geste kennen (dieses Wissen haben Sie der ausführenden Person wahrscheinlich voraus).

Konstruktive Begegnungen

In meinen Vorträgen über nonverbales Verhalten betone ich oft, dass es zwei Arten von Begegnungen gibt und auch zwei Arten, sie zu beschreiben: das Weiße Haus und Camp David. Das Weiße Haus ist der offizielle Sitz des Präsidenten, den man mit Reglements, Macht, Privilegien und genau einzuhaltenden Formalitäten verbindet. Camp David ist der Landsitz des Präsidenten, der mit Privatsphäre, Vertrautheit und Muße assoziiert wird. Es ist nicht weiter verwunderlich, dass einige der größten innen- wie außenpolitischen

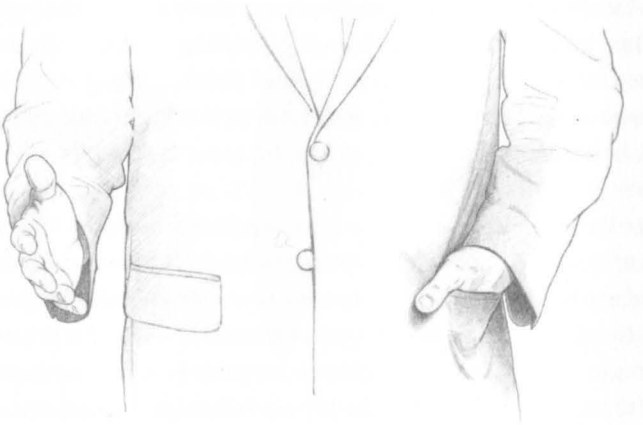


Abbildung 41: *Den aus der Jackentasche lugenden Daumen sieht man oft bei Menschen mit einem hohen sozialen Status. Er vermittelt die Botschaft »Wir befinden uns nicht auf Augenhöhe«.*

Erfolge in Camp David erzielt worden sind. Warum? Ein Grund dafür ist, dass wir dazu neigen, in einer behaglichen, zwangloseren Umgebung nachsichtiger und wohlwollender mit unseren Mitmenschen umzugehen. Die Umgebung wirkt sich ganz wesentlich auf die Stimmung aus, darüber besteht kein Zweifel.

Eine entspannte, vertraute und landschaftlich reizvolle Umgebung wie in Camp David trägt zu einer angenehmen sozialen Atmosphäre bei; sie verbessert die Kommunikation, die Qualität der persönlichen Gespräche (es besteht kein Grund zur Hektik) und die Bereitschaft, Probleme aus der Welt zu schaffen. Die Sitzordnung ist dort informell: Die Gäste sitzen entweder nebeneinander, schräg oder gar im rechten Winkel zueinander statt vis-à-vis (Letzteres ist die ungünstigste Sitzkonstellation). Die Anwesenden können einander mit größerer Zwanglosigkeit spiegeln und haben im wahrsten Sinne des Wortes weniger Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Sie können spazieren gehen (die synchrone Bewegung und die Spiegelung tragen zur offenen Meinungsäußerung bei), Freizeitaktivitäten wie Radfahren nachgehen und, wichtiger noch, gemeinsam eine richtige Mahlzeit einnehmen statt

nur eines kleinen Imbisses. Können Sie sich eine bessere Atmosphäre für einen produktiven geistigen Austausch vorstellen?

Je nachdem, was wir erreichen wollen, sollten wir unsere Besprechung irgendwo zwischen diesen beiden Polen – dem Weißen Haus und Camp David – ansiedeln. Manchmal brauchen wir etwas mehr Abstand zu unserem Alltag, um freier denken zu können, wir müssen uns befreien von lästigen Störgrößen wie Zeitdruck, ständig eingehenden Anrufen, E-Mails, dringenden Terminen oder unserer üblichen Umgebung. Dann gibt es wiederum andere Gelegenheiten, bei denen eine sterile, zweckmäßige Umgebung effizientere Gespräche und zügigere Entscheidungen herbeiführt. Berücksichtigen Sie also den Umstand, dass sich die Umgebung – und das kann die Forschung umfassend belegen – auf die Produktivität, die Stimmung und selbst die Kreativität der dort tätigen Menschen auswirkt.

Manche Menschen mögen ganz grundsätzlich keine Besprechungen in größerer Runde, aber ich vertrete die Meinung, dass ein gut organisiertes Meeting mit mehreren Beteiligten sehr wohl zu Harmonie und Rapport führen kann. Wir Menschen sind Rudeltiere und haben das Bedürfnis, Gruppen zu bilden. In meiner Dienstzeit beim FBI hatte ich oft monatelang keine Gelegenheit, mich mit anderen Agenten zu treffen. Hin und wieder war es aber eine regelrechte Wohltat, in der Gesellschaft von seinesgleichen zu sein und über die Arbeit wie auch private Dinge zu sprechen. Man darf Unabhängigkeit nicht mit Eigenbrötlerei verwechseln. Wir Amerikaner sind bekannt für unsere Fähigkeit, selbstständig zu arbeiten und die Initiative zu ergreifen, aber Eigenbrötlerei ist ungesund und kann bisweilen sogar krankhafte Züge annehmen. Menschen, die von zu Hause aus arbeiten, erzählen mir oft, dass ihnen der Gedankenaustausch mit Arbeitskollegen fehlt, auch wenn dieser ohnehin nur selten nötig wäre. Um den Teamgeist zu stärken, sollten Sie daher hin und wieder als Gruppe zusammenkommen. Nicht nur, um alle Mitglieder über aktuelle Entwicklungen zu informieren, sondern auch, um sie wissen zu lassen, dass sie alle zur selben Organisation gehören und am selben Strang ziehen.

Nachfolgend erläutere ich einige Richtlinien, mit deren Hilfe Sie die notwendigen nonverbalen Voraussetzungen für erfolgreiche Meetings schaffen können.

Setzen Sie Ihre Ziele, und geben Sie dann den Tenor vor

Welchen Zweck verfolgt Ihr Meeting? Oft wird dieser nur angenommen, aber weder klar definiert noch entsprechend vorbereitet. Alles sollte dem Zweck der Besprechung untergeordnet sein. Wenn es darum geht, dass sich lediglich zwei Menschen in einer Angelegenheit einigen, warum sollte man sie in einem Konferenzsaal mit einem Dutzend Stühle unterbringen? Vielleicht ist ein kleiner, vertraulicherer Ort mit einer Sitzecke geeigneter, um eine offene Diskussion zu fördern.

Achten Sie bei Ihrer Planung vor allem auf die wichtigsten Anwesenden, und organisieren Sie die Besprechung so, dass sie es möglichst bequem und praktisch haben. Besonders wichtig ist, dass Sie sich mit Ihren Gästen und deren Bedürfnissen so weit wie möglich vorab vertraut gemacht haben.

Timing ist zum Beispiel ein entscheidender Faktor. Was für Sie ein guter Zeitpunkt ist, ist für eine andere Person möglicherweise ungünstig, weil sie eine lange Anfahrt oder sogar eine Flugreise auf sich nehmen muss. Ein einfacher Anruf klärt, was der anderen Partei am besten behagt, und verbessert somit schon im Vorfeld das Klima des Meetings. Wenn in den Gesprächsrunden viel auf dem Spiel steht, sollte alles darauf ausgerichtet sein, ein Umfeld zu schaffen, das zu einer offenen, positiven und konstruktiven Atmosphäre beiträgt.

Vergessen Sie nicht, dass Fragen des Status, des Territoriums und der Hierarchie sehr tief verwurzelte soziale Normen sind, die es stets zu berücksichtigen gilt. Die Frage ist, in welchem Umfang und mit welchen Mitteln man in der Geschäftswelt einem Gast eine »Sonderbehandlung« zuteilwerden lässt, um dessen Status zu würdigen. Die Antwort lautet: Im Prinzip reichen schon einige wenige Maßnahmen: ein reservierter Parkplatz, der mit dem Namen des Gastes versehen ist, (bei einer großen Besprechung) ein Namensschild, die Bereitstellung einer Auswahl an Getränken oder zumindest Mineralwasser (am besten Sie erkundigen sich vorher nach den Vorlieben des Besuchers), die Begrüßung des Gastes am Empfang, die Übernahme der Parkgebühren, die Bereitstellung eines ruhigen Ortes, an dem die Person ungestört telefonieren oder einen Computer benutzen kann. Es ist weder ein großer Aufwand, vorher anzurufen und zu fragen, was benötigt wird, noch, die erforderlichen Dinge zu organisieren. Dafür fällt Ihre Komfort-Di-

vidende umso größer aus. Denn solche kleinen Aufmerksamkeiten erzielen oft eine große Wirkung. Sie sollten versuchen, eine Umgebung zu schaffen, die den Anwesenden behagt und in ihnen das Bedürfnis weckt, ihre Zeit mit Ihnen zu verbringen.

Die Bühne vorbereiten

Wie ich bereits bemerkt habe, kann die Umgebung, in der die Besprechung stattfindet, für das Wohlbefinden, die Motivation und Produktivität der Gruppe enorm förderlich sein. Achten Sie darauf, dass der Ort sauber und ordentlich ist und alle benötigten Hilfsmittel, Materialien und Utensilien vorhanden sind. Betrachten Sie den Raum mit den Augen Ihres Klienten: Sagt dieser Ort aus, dass Sie verantwortungsbewusst und vertrauenserweckend sind? Ein Manager aus meinem Bekanntenkreis pflegt etwa eine halbe Stunde vor der Ankunft seiner Besucher den Konferenzraum zu überprüfen, um sicherzustellen, dass alle Stühle unter den Tisch geschoben sind, der Tisch sauber gewischt ist und keine vertraulichen Unterlagen oder Getränke aus vorigen Besprechungen herumliegen oder -stehen.

Fixieren Sie sich nicht darauf, geschäftliche Meetings in Besprechungs- oder Konferenzräumen halten zu müssen. Ich hatte einige der produktivsten Unterredungen in Espresso-Bars, Cafés oder beim Spazierengehen im Park (der konfrontationslose, synchrone Vorgang des Nebeneinanderhergehens trägt oft wesentlich zu einer entspannten Gesprächssituation bei). Je nach Situation und Zielsetzung kann man bei der Lokalität also durchaus variieren. In jedem Fall sollte eine Besprechung immer an einem ruhigen Ort stattfinden, an dem es keine Ablenkungen gibt und an dem Sie alles zur Hand haben, was Sie benötigen, um zu einem erfolgreichen Abschluss zu kommen. Alles, was in irgendeiner Weise hierzu beiträgt, ist der Besprechung förderlich.

Bedenken Sie, dass wir von Natur aus darauf programmiert sind, jede Bewegung um uns herum zu registrieren. Hüten Sie sich also vor Unterbrechungen jeder Art: andere Anwesende, die Telefonate führen, E-Mails überprüfen, den Raum betreten oder daran vorbeigehen. Viele Menschen legen heutzutage ihre Smartphones auf den Tisch und bemerken gar nicht, dass

die sporadisch aufleuchtenden SMS-Benachrichtigungen ablenkend auf andere wirken. Schlimmer noch, bei Präsident Obamas Rede zur Lage der Nation am 24. Februar 2009 konnten wir sogar miterleben, dass einige Zuhörer während des Vortrags ihre Smartphones benutzten; das ist nicht nur ablenkend, sondern schlichtweg unhöflich.

Hüten Sie sich auch vor Aktivitäten, die sich durch das Fenster hindurch beobachten lassen. Ich ging neulich an einem Parterre-Büro vorbei, in dem der Konferenztisch vor dem Fenster platziert war. Passanten konnten durchs Fenster in die Räumlichkeiten hineinblicken, und ich bin sicher, dass die Besucher des Büros durch die Fußgänger auf der Straße ständig abgelenkt waren.

Viele moderne Bürogebäude sind so angelegt, dass sich der Konferenzraum im Zentrum der Anlage befindet – also genau da, wo die Energie am stärksten pulsiert. Das sieht zwar sehr modern und ästhetisch aus, aber von einem nonverbalen Standpunkt aus ist eine solche Anordnung eher ineffizient: Das geschäftige Treiben wirkt ablenkend, und die fehlende Privatsphäre verhindert möglicherweise, dass sich die Teilnehmer im Verlauf des Gesprächs ausreichend entspannen bzw. öffnen.

Der Stresstest Kasten 19

Die Planung von Meetings ist ein Kinderspiel, wenn Sie dem Behagen und der Bequemlichkeit Ihres Klienten oberste Priorität einräumen. Ich nenne dies den »Stresstest«.

Ich wurde bereits mehrfach von einer universitären Einrichtung gebeten, auf ihrem Campus Vorträge zu halten. Jedes Mal, wenn ich mich darauf einließ, war ich einer Stress-Situation ausgesetzt. Zunächst einmal ist es schwer, dort einen Parkplatz zu finden, und obendrein muss man als Gast auch noch die Gebühren bezahlen. Die Parkanlage ist außerdem so weit von den Gebäuden entfernt, dass es eine Qual ist, alle Unterlagen für die Veranstaltung (Handouts, Vortragsnotizen und Computerausrüstung) dorthin zu tragen. Bei meinem letzten Besuch musste ich mehrere Hundert Meter marschieren, als zu allem Überfluss noch ein Regenguss einsetzte und meine Unterlagen durchnässte. Da musste ich mir eingestehen: »Ich habe keine Lust mehr darauf. Das stresst mich.«

Ich habe schon gehört, wie sich Geschäftsleute darüber unterhielten, sich mit einem potenziellen Geschäftspartner zu treffen, und einer der Anwesenden abwinkte: »Das lohnt sich nicht. Ich war letztes Jahr dort; es ist absolut stressig, dorthin zu fahren, und was die Herrschaften zu bieten haben, ist nicht gerade überragend.« Und schon kommt wieder einmal ein Geschäftsabschluss nicht zustande, weil die andere Partei den Stresstest nicht bestanden hat.

Nehmen wir als Gegenbeispiel einmal Fidelity Investments: Als ich dort einen Vortrag hielt, war ich beeindruckt davon, wie dieses Unternehmen seine Gäste behandelt. Ein Mitarbeiter wartet an der Pforte, um Sie zu begrüßen, begleitet Sie in das Gebäude hinein, führt Sie am Sicherheitspersonal vorbei, kümmert sich um Ihr Gepäck und fragt, ob Sie etwas trinken möchten. Es wird Ihnen ein kleines Nebenbüro zur Verfügung gestellt, in dem Sie Ihre Anrufe tätigen können, und auch ein Computer steht dort für Sie bereit. Dies alles sorgt dafür, dass man sich auf Anhieb wohlfühlt – und vor allem: gerne wiederkommt. Die Aufmerksamkeit, die letztlich nur darin besteht, einen Angestellten damit zu betrauen, sich für etwa eine Stunde um das Wohlergehen der Gäste zu kümmern, ist kein wirklich großer Aufwand, trägt aber enorm zum Behagen des Klienten bei.

Als Geschäftsmann bzw. Geschäftsfrau sollte man sich am Ende einer jeden Besprechung die Frage stellen: »Würde die Person, mit der ich mich soeben getroffen habe, gerne zu einem weiteren Meeting wieder hierherkommen?« Wenn Sie nach einer ehrlichen Analyse zu dem Schluss kommen, dass es für Ihren Gesprächspartner mit erheblichem Aufwand verbunden war, das Gebäude und/oder einen Parkplatz zu finden, vom Sicherheitspersonal durchgelassen zu werden, das WC aufzusuchen oder das Kopiergerät in Gang zu bringen, dann garantiere ich Ihnen, dass es sich diese Person reiflich überlegen wird, ob sie sich noch einmal mit Ihnen trifft.

Schalten Sie Ihr nonverbales Radar an

Überlassen Sie bei geschäftlichen Treffen nichts dem Zufall und vor allem: Schalten Sie unbedingt Ihr Radar an. Wenn Sie das Gefühl haben, alles nach bestem Wissen und Gewissen geplant zu haben, sollten Sie sich nach Betreten des Besprechungsraums entspannen und die anderen Anwesenden beobachten. Achten Sie vor allem auf Anzeichen von Unbehagen, die mögliche

Probleme signalisieren – oder auf Beruhigungsgesten, die ein Hinweis auf eventuelle Schwachpunkte sein können.

In solchen Situationen sind sämtliche Formen nonverbalen Verhaltens wichtig, und seien sie noch so unscheinbar. Halten Sie also auch nach Mikrogesten Ausschau. Während jemand einen Vertrag oder andere wichtige Unterlagen durchliest, achte ich beispielsweise auf eine leichte Anspannung der unteren Augenlider. Dabei handelt es sich um eine Variante der Blickvermeidung, und dies ist ein zuverlässiges Indiz dafür, dass die betreffende Person gerade etwas sieht, das ihr problematisch erscheint.

Je höher die materiellen Werte sind, um die es in einer Besprechung bzw. Verhandlung geht, umso wichtiger ist es, zu den Grundlagen nonverbaler Intelligenz zurückzukehren. Entspannen Sie sich, lehnen Sie sich innerlich zurück, und achten Sie auf nonverbale Verhaltensweisen, die auf Behagen bzw. Unbehagen hinweisen könnten, sowie auf Gesten, die eine bestimmte Absicht erkennen lassen. Selbstverständlich werden Sie solche Zeichen zu sehen bekommen, denn unser Körper signalisiert ganz unwillkürlich, was wir fühlen und was wir bevorzugen bzw. nicht mögen. All dies wird beispielsweise daran erkennbar, ob eine Person sich vor- oder zurücklehnt; sich ihrem Gesprächspartner zu- oder abwendet; seinem Blick ausweicht oder die Beine so übereinanderschlägt, dass sie eine Barriere zum Gegenüber bilden; ob sie Revierverhalten oder andere Anzeichen von Selbstvertrauen äußert; oder die Füße wegdreht und damit signalisiert, dass sie gerne gehen würde. Beobachten Sie den gesamten Körper, nicht nur das Gesicht (hierbei kann es nützlich sein, nicht an einem Tisch zu sitzen, der den Blick auf die unteren Extremitäten verdeckt). Die Abbildungen 42 bis 44 zeigen einige Beispiele für nonverbale Verhaltensweisen, die oft in Besprechungen und anderen geschäftlichen Interaktionen zu beobachten sind.

Bedenken Sie, dass von Ihrem Gesprächspartner ein ununterbrochener Strom nonverbaler Informationen ausgeht, und nutzen Sie diesen Umstand zu Ihren Gunsten. Allein die körperliche Anwesenheit Ihres Gastes verschafft Ihnen also bereits einen Vorteil, denn inzwischen wissen Sie, wie Sie sein Verhalten zu deuten und entsprechend darauf zu reagieren haben.

Abbildung 42: *Wir lehnen uns in Richtung einer Person, wenn wir uns in ihrer Gegenwart wohlfühlen und einer Meinung sind. Das Vorwärtslehnen kann sehr rasch ablaufen (in einem Wimpernschlag) oder, beispielsweise bei einer romantischen Verabredung, Stunden anhalten.*

Abbildung 43: *Wir lehnen uns von Dingen und Menschen weg, die wir nicht mögen – selbst von Kollegen, wenn sie Dinge sagen, mit denen wir nicht übereinstimmen.*

Abbildung 44: *Mit aufgeblähten Wangen auszuatmen, wirkt beruhigend. Wir zeigen dieses Verhalten, wenn wir erleichtert sind (z. B. wenn wir gerade einem Unfall entgangen sind oder eine unangenehme Aufgabe vermeiden konnten).*

Mikrogesten, die Millionen einsparten

Kasten 20

Ich nahm einmal an Vertragsverhandlungen zwischen zwei internationalen Transportfirmen teil. Als ich mich vor dem Termin mit dem britischen Team traf, sagten sie so etwas wie: »Wir gehen da rein und hören uns an, was die anderen zu sagen haben, dann hören sie uns zu, und Sie beobachten das Ganze.«

»So läuft das nicht«, sagte ich. »Sie bezahlen mich schließlich nicht dafür, dass ich mich ins Eck setze und Ihnen dabei zusehe, wie Sie ein Schwätzchen halten. Wir gehen den Vertrag durch, und zwar Punkt für Punkt.« Sie warfen ein, das könne ja »ewig dauern«. Ich konterte, dass es keine andere Möglichkeit gebe, wenn sie das Geschäft auch wirklich noch am gleichen Tag guten Gewissens unter Dach und Fach bringen wollten. »Wir achten darauf, welche Punkte ihnen zusagen und welche nicht, und kümmern uns gleich hier und jetzt um eventuelle Unstimmigkeiten«, befand ich.

Und so geschah es. Während wir den Vertrag durchgingen, schob ich dem britischen Unterhändler, der neben mir saß, unter dem Tisch immer wieder Zettel zu: Hier haben wir ein Problem ... und hier ... und hier. Ich bin sicher, dass sich der Verhandlungsführer der französischen Gegenseite wunderte, wie wir es schafften, wirklich jeden potenziellen Schwachpunkt aufzudecken. Ihm war

nicht bewusst, dass er jedes Mal die Lippen schürzte, wenn er über einen Passus stolperte, der ihm missfiel. Am Ende konnten wir viele kostenintensive Vertragsänderungen vermeiden, auf die sich meine britischen Begleiter sonst notfalls eingelassen hätten, nur um den Deal vom Tisch zu bekommen – und meinen begeisterten Klienten ersparte dieses Vorgehen einen geradezu unanständig hohen Geldbetrag.
Auftrag erfüllt.

Die strategische Nutzung der Sitzordnung

Falls Sie zu denen gehören, die eine Sitzordnung für unwichtig oder überflüssig halten, dann sollten Sie einmal den Protokollreferenten des Weißen Hauses fragen, der bei Staatsempfängen den Sitzplan mit akribischer Sorgfalt aufstellt und dreifach überprüft. Lehrer wissen, dass der Sitzplatz eines Schülers im Klassenzimmer sich darauf auswirkt, ob er aufmerksam mitarbeitet und sich aktiv am Unterrichtsgeschehen beteiligt oder sich ablenken lässt oder gar andere stört. Selbst Mitglieder des organisierten Verbrechens besprechen nicht nur, wo sie sich treffen, sondern klären vor allem schon lange im Voraus, wer neben wem sitzt.

Die Sitzordnung sollte sich nach Ihren Zielsetzungen richten. Die Grundregeln sind ziemlich einfach: Am produktivsten sind wir, wenn ein Gesprächspartner neben uns oder im rechten Winkel zu uns sitzt. Verschiedene Experimente haben gezeigt, dass die Kommunikation deutlich weniger effizient verläuft, wenn wir uns gegenübersitzen – auch wenn es bislang noch keine fundierten wissenschaftlichen Beweise dafür gibt (allerdings gibt es viele Hypothesen). Das Gesprächsklima ist jedenfalls wesentlich entspannter, wenn wir nebeneinander auf einer Couch sitzen oder auf Stühlen, die im Neunzig-Grad-Winkel zueinander aufgestellt sind.

Ich werde oft gefragt, ob man Besucher ans Kopfende eines rechteckigen Konferenztisches positionieren sollte. Das ist zwar durchaus legitim, doch möglicherweise erwartet der Besucher, dass Sie als »Platzhirsch« dort sitzen möchten. Dieses Problem lässt sich lösen, indem man seine Gäste vor die Wahl stellt: »Wo möchten Sie gerne Platz nehmen?« Sie suchen sich dann entweder selbst einen Platz aus oder überlassen Ihnen die Wahl. Falls Sie für

die Besprechung eine feste Tagesordnung haben – zum Beispiel als Anwalt, der mit der Gegenseite verhandelt –, dann sollten Sie unbedingt den Sitzplatz vorgeben, da dies auf subtile Weise Grenzen setzt und Ihnen unbewusst die dominantere Rolle verschafft.

Falls es Ihr Ziel ist, Eindruck zu machen, dann lassen Sie die Person, die Ihnen am wichtigsten ist, zu Ihrer Rechten Platz nehmen, möglichst direkt neben Ihnen.

Wenn ich mich mit jemandem in seinem Büro treffe und dazu aufgefordert werde, mich zu setzen, ziehe ich es vor (und ich bin sicher, es geht Ihnen genauso), nicht auf einem Besucherstuhl gegenüber vom Schreibtisch Platz zu nehmen, sondern vielmehr auf einer Couch, die etwas abseits steht. Auf diese Weise habe ich dann immer das Gefühl, einen Ehrenplatz einzunehmen, der obendrein noch äußerst bequem ist. Falls Sie jedoch unproduktiv oder schlecht kommunizieren wollen, dann sollten Sie Ihren Gesprächspartner jenseits des Schreibtisches positionieren. Denn dieser bildet nicht nur eine Barriere zwischen Ihnen beiden, sondern schafft auch eine ordentliche Portion Distanz – also insgesamt keine behagliche Atmosphäre. Und obwohl dies eigentlich nur allzu logisch erscheint, gibt es leider immer noch zahlreiche Büros, in denen die Sitzverteilung genau nach diesem Muster erfolgt. Aus meiner Sicht ist sie taktisch äußerst unklug gewählt – es sei denn, Sie zielen ganz bewusst darauf ab, Distanz zu vermitteln.

Effiziente Zeitplanung

Beim FBI arbeitete ich einmal für einen Special Agent, der für den Bereich Phoenix verantwortlich war. Er war eine überragende Führungspersönlichkeit und verschwendete nur ungern Zeit. Üblicherweise betrat er den Raum, gab vor, wie viele Minuten zur Verfügung standen – normalerweise nicht mehr als 30 –, und legte seine Armbanduhr auf den Tisch. Ich versichere Ihnen, dass jeder von uns diese Uhr – ebenso wie seine eigene – permanent im Auge behielt. Besprechungen, die sich andernfalls endlos hinziehen konnten, wurden plötzlich kurz und kamen auf den Punkt.

In manchen Situationen bietet sich möglicherweise eine bedächtigere Vorgehensweise an, aber grundsätzlich gilt, dass Sie stets sorgsam mit der

Zeit Ihrer Besucher umgehen sollten. Wenn Sie ein Meeting planen, klären Sie vorab, ob es möglicherweise ein zeitliches Limit gibt (den nächsten Termin, ein Flugzeug oder einen Zug, den es noch zu erreichen gilt). Während des Gesprächs sollten Sie den Zeitfaktor stets im Auge behalten – oder jemanden darum bitten, selbiges für Sie zu tun und Ihnen kurz vor Ende des Termins ein Zeichen zu geben. Sie könnten dann auch etwas sagen wie: »Ich stelle fest, dass wir nur noch etwa 15 Minuten Zeit haben, bevor unser Termin beendet ist. Sollen wir einen neuen vereinbaren, an dem wir das Gespräch fortführen?«

Seien Sie sich der Tatsache bewusst, dass Zeit in vielen Kulturen sehr flexibel gehandhabt wird und man vielleicht darauf eingestellt ist, die Dauer der Besprechung im Zweifelsfall zu verlängern, damit jeder zu Wort kommt oder die Angestellten im Anschluss daran noch zwanglos miteinander plaudern und sich näher kennenlernen können. Oder man erwartet von Ihnen, dass Sie im Anschluss an ein Meeting noch einen Drink oder zwei mit Ihren Gesprächspartnern einnehmen; in solchen informellen Situationen entwickeln sich in der Regel die produktivsten Gespräche. Finden Sie also heraus, was möglicherweise von Ihnen erwartet werden könnte, und bereiten Sie sich darauf vor.

Jeder Anwesende erfüllt eine Rolle

Wenn Sie im Rahmen einer Besprechung keine wichtige Rolle einnehmen oder nicht zu Wort kommen, dann erfüllen Sie immer noch eine wichtige Funktion – nämlich die des intelligenten und motivierten Mitarbeiters. Seien Sie aufmerksam. Zeigen Sie Ihr Interesse und Ihre Souveränität: indem Sie sich nach vorne lehnen, sich mit Ihrem ganzen Körper dem Vorgesetzten oder Redner zuwenden und Ihre Hände ruhig und gut sichtbar auf der Tischoberfläche halten. Vermeiden Sie es, gelangweilt auf einem Notizblock herumzukritzeln, an Ihrem Stift zu kauen und andere Dinge zu vollführen, die auf Nervosität oder Langeweile schließen lassen. Lenken Sie die anderen Anwesenden nicht ab, indem Sie mit Ihrem PDA oder Ihrem Smartphone herumhantieren (schalten Sie es vor Beginn des Termins aus), andere verstohlen ansehen oder Ihre Sitznachbarn in Nebengespräche verwickeln.

Vergessen Sie nicht: Bewegungen lenken ab. Reduzieren Sie sie also auf ein Minimum, vor allem wenn jemand gerade das Wort führt.

Zwei Mitarbeiter, die ihre Köpfe zusammenstecken und tuscheln, fallen ebenso auf wie jemand, der heimlich E-Mails schreibt. Es haben mir schon mehrere Firmenchefs bestätigt, dass es sie maßlos stört, wenn sie gerade einen wichtigen Punkt vorbringen und ein Angestellter just in diesem Augenblick auf die Idee kommt, seinem Nebenmann etwas zuzuraunen. Die meisten Menschen, die sich flüsternd unterhalten oder ihre E-Mails überprüfen, denken zwar, dass sie unbemerkt bleiben, aber dem Vortragenden, der sich am Kopfende des Tisches oder am Rednerpult befindet und einen guten Überblick über das Geschehen hat, bleiben solche Dinge nicht verborgen.

Seien Sie sich auch der Tatsache bewusst, dass Sie die Botschaft des Hauptredners verstärken können, indem Sie (an angebrachter Stelle) nonverbal Ihre Zustimmung zeigen. Durch die Spiegelung seiner Körpersprache können Sie zum Ausdruck bringen, dass Sie seiner Meinung sind und auf derselben Seite stehen.

Heikle Situationen

Anspannung und Aggressivität sind in geschäftlichen Situationen absolut kontraproduktiv. Wenn Sie das Gefühl haben, dass in einem Meeting die Atmosphäre zu kippen droht, sollten Sie sich einen Augenblick Zeit nehmen und eventuell vorhandene negative Gefühle ansprechen, weil diese sonst jede auf Logik basierende, vernünftige Kommunikation untergraben. Hier einige nonverbale Möglichkeiten, um in brisanten Gesprächssituationen die »Temperatur zu senken«:

Zehn Tipps, um Spannungen abzubauen (Ihre eigenen oder die anderer)

Kasten 21

Grundsätzlich kann jede geschäftliche Interaktion zu Spannungen führen; vor allem Vertragsverhandlungen sind ein heikles Terrain. Hier einige nonverbale Verhaltensweisen, die Sie nutzen können, um Stress abzubauen:

1. Lehnen Sie sich zurück; gewähren Sie Ihrem Gegenüber mehr Freiraum.
2. Starren Sie ihn nicht hypnotisch an, sondern konzentrieren Sie Ihren Blick auf eine andere (unverfängliche) Stelle seines Körpers.
3. Stellen Sie sich nicht mit verschränkten Armen oder in die Hüften gestemmten Händen vor Ihrem Gegenüber auf.
4. Drehen Sie sich leicht von Ihrem Kontrahenten weg. Indem Sie sich schräg zu ihm positionieren, reduzieren Sie die Spannung.
5. Atmen Sie tief durch, und achten Sie darauf, dass die Phase des Ausatmens länger anhält als das Einatmen. Die Anwesenden werden Ihre beruhigende Geste nachahmen, ohne dass Sie explizit beruhigende Worte aussprechen müssen.
6. Nehmen Sie eine Auszeit: »Wir sollten eine kurze Pause einlegen.« Oder: »Ich muss eine Nacht darüber schlafen.«
7. Wenn Sie die Unterredung im Stehen führen, sollten Sie die Beine kreuzen und den Kopf zur Seite neigen; mit dieser Haltung machen Sie sich angreifbar, Sie signalisieren somit Ihr Vertrauen in die andere Person und tragen so zu einer entspannteren Atmosphäre bei.
8. Stehen Sie auf, und nehmen Sie Abstand. Distanz hat eine doppelte Wirkung: Sie dient dazu, Spannungen abzubauen, zugleich drückt die senkrechte, erhabene Haltung aber auch Dominanz aus.
9. Gehen Sie ein wenig spazieren. Man kann nicht lange wütend aufeinander sein, wenn man einträchtig nebeneinander spazieren geht.
10. Gehen Sie gemeinsam essen oder trinken. Die gemeinsame Nahrungsaufnahme stärkt Vertrauen, Solidarität und Kooperationsbereitschaft.

Nonverbales Verhalten am Telefon

Viele meiner Klienten und Zuhörer glauben, beim Telefonieren würde nonverbales Verhalten nicht auffallen, aber das stimmt nicht. Die nichtsprachliche Kommunikation, die sich während eines Telefongesprächs entfaltet, kann äußerst vielsagend sein, da die Teilnehmer ja davon ausgehen, dass sie nicht beobachtet werden können; und deshalb sind sie der festen Überzeugung, man könne sie auch nicht durchschauen.

Wenn Sie glauben, dass man während eines Telefongesprächs niemals genau wissen kann, was der Gesprächspartner am anderen Ende der Leitung denkt oder fühlt, dann sollten Sie einmal an die Notrufe denken, die hin und wieder in den Nachrichten abgespielt werden. Achten Sie darauf, wie sich der Stress auf Tonfall, Tonhöhe, Sprechtempo und Lautstärke des Anrufers

auswirkt. Hoffen wir einmal, dass Ihre geschäftlichen Telefonate diesen Notrufen nicht ähneln; achten Sie aber trotzdem auf diese Faktoren. Nehmen Sie auch sprachliche Fehlleistungen und verzögertes Antworten zur Kenntnis (»äh«, »ähm« und »ah«) sowie Geräusche (Räuspern, »hmm«, Ausatmen durch geschürzte Lippen, Pfeifen oder mit Lippen und Zunge erzeugte Laute). Letztere sind allesamt Beruhigungsgesten: Geräusche, die man mit der Zunge oder dem Mund erzeugt, sind erwachsene Äquivalente des Nuckelns, das ja bereits auf Säuglinge beruhigend wirkt.

Sobald Sie sprachliches Zögern oder Beruhigungsgesten hören, kann es sinnvoll sein, zu dem Thema zurückzukehren, das besprochen wurde, als diese nonverbalen Zeichen einsetzten:

Ihr Kunde: »Ähm – klar, es wäre schon in Ordnung, wenn ich die Lieferung nächste Woche bekäme …«

Sie: »Stellt der Termin ein Problem für Sie dar?«

Ihr Kunde: »Also, wenn ich ehrlich bin … schon. Wir sind bereits in Verzug und werden von der Buchhaltung unter Druck gesetzt.

Sie: »Wenn wir uns etwas beeilen, könnten wir drei Tage früher liefern. Wäre das eine Hilfe?«

Ihr Kunde: »Das wäre prima. Vielen Dank!«

Grundregeln für nonverbales Verhalten in Telefongesprächen Kasten 22

- Nehmen Sie den Anruf nach zweimaligem Klingeln entgegen (das zeigt, dass Sie effizient sind und die Bedürfnisse Ihrer Kunden an oberste Stelle setzen).
- Vermeiden Sie Verzögerungen (»ähm«, »und so«, »na ja«) oder Geräusche (Zungenschnalzen, Pfeifen). Streichen Sie solche Füllwörter, um Ihre Sprache gewählter und entschlossener wirken zu lassen.
- Spiegeln Sie die Sprache Ihres Gegenübers. Wenn Ihr Kunde sagt: »Ich bin sauer«, sollten Sie Formulierungen wie »Ich verstehe, dass Sie erregt sind« vermeiden. Verwenden Sie dieselben Worte wie Ihr Gesprächspartner, um seine Situation zu beschreiben.
- Reduzieren Sie die Geräuschkulisse auf ein Minimum.
- Mäßigen Sie Ihre Lautstärke. Wenn der Anrufer seine Stimme hebt, sollten Sie die Ihre senken.

- Achten Sie darauf, ob Ihr Gesprächspartner lang und tief ausatmet. Es handelt sich dabei in der Regel um eine Beruhigungsgeste, mit der er aussagt: »Ich habe hier ein Problem.«
- Versuchen Sie mit einer möglichst tiefen Stimme zu sprechen, die Selbstvertrauen ausstrahlt.
- Schweigen ist Gold. Wenn jemand etwas sagt, mit dem Sie nicht einverstanden sind, können Sie mit einigen Momenten des Schweigens kontern. Mit diesem machtvollen nonverbalen Signal ziehen Sie die Aufmerksamkeit Ihres Gesprächspartners unweigerlich auf sich; sie ist vergleichbar mit dem Aufstehen aus einer sitzenden Position.
- Überlassen Sie nach langen Pausen der anderen Person das Wort. Die meisten Menschen nehmen Stille als unangenehm wahr, weshalb sie die Leere zu füllen versuchen, indem sie unwillkürlich zu reden beginnen und dabei oft Dinge offenbaren, die sie eigentlich für sich behalten wollten.

Prinzipien für überzeugende Präsentationen

Wenn eine Präsentation gut konzipiert ist und vorgetragen wird, vermag ein Redner eine große Zahl von Zuhörern von seinen Ideen zu überzeugen. Alle Elemente für erfolgreiche Besprechungen gelten grundsätzlich auch für Präsentationen, wobei man sich allerdings noch zusätzliche Gedanken über die Größe des Publikums und seine Zusammensetzung machen muss. Denn hieraus resultieren nonverbale Strategien, die dafür sorgen, dass Ihre Botschaften den Anwesenden nachhaltig in Erinnerung bleiben.

Während manchen Menschen das Halten eines Vortrags oder einer Präsentation Stress verursacht, fällt es anderen vergleichsweise leicht. Ich habe schon Tausende von Präsentationen gehalten und noch immer jedes Mal Lampenfieber. Ich deute das allerdings als gutes Zeichen; denn so bereite ich mich stets gewissenhaft vor. Betrachten Sie Präsentationen als eine Gelegenheit, sich hervorzutun und Ihr Wissen mit anderen zu teilen. Alles, was man von Ihnen erwartet, ist, dass Sie Ihre Informationen wirkungsvoll kommunizieren. Niemand möchte Sie scheitern sehen; die meisten Zuhörer sehen nicht zuletzt deshalb über plötzlich auftretende Probleme hinweg, weil ihnen allen klar ist, dass jederzeit etwas Unvorhersehbares geschehen kann – aber sie erwarten zu Recht, dass Sie Ihr Bestes geben. Nachfolgend daher einige Tipps, welche nonverbalen Mittel sich eignen, um dieses Ziel zu erreichen:

1. Bereiten Sie sich gründlich vor, und üben Sie Ihren Text ein. Ich habe schon Vorträge zehn bis 15 Mal geprobt, um sicherzustellen, dass ich mich mit dem, was ich sage, wohlfühle und mein Wissen optimal mitteile.
2. Nehmen Sie sich einen bekannten Redner zum Vorbild, und spiegeln Sie sein Verhalten. Etwas, das sich bewährt hat, lässt sich nicht leicht übertreffen, ahmen Sie also getrost die erfolgreichen Strategien anderer nach.
3. Treffen Sie früh am Veranstaltungsort ein, damit Sie einige Besucher zu Gesicht bekommen. Konzentrieren Sie sich auf Ihre Zuhörer, während diese Platz nehmen, und stellen Sie sich auf ihre Stimmung ein; das wirkt in der Regel entspannend.
4. Bauen Sie Ihre audiovisuelle Ausrüstung rechtzeitig auf. In sechs Jahren sind mir zwei defekte Projektorlampen und ein Computerabsturz untergekommen, machen Sie sich also auf solche technischen Pannen gefasst.
5. Wenn Sie nervös sind, sollten Sie sich nicht davor scheuen, dies Ihrem Publikum mitzuteilen, vor allem wenn es sich dabei um Kollegen handelt; fahren Sie dann mit Ihrem Programm fort. Selbst erfahrene Redner bekommen angesichts eines großen Publikums hin und wieder weiche Knie.
6. Nutzen Sie die Bühne voll und ganz aus, und bewegen Sie sich. Verstecken Sie sich nicht hinter dem Rednerpult; damit können Sie niemanden fesseln.
7. Nutzen Sie Ihre Hände, und bewegen Sie sie möglichst oft. Betonen Sie wichtige Punkte mit lebhaften Gesten oder indem Sie die Stimme senken; Sie ziehen in beiden Fällen die Aufmerksamkeit des Publikums auf sich.
8. Lesen Sie Ihre Notizen keinesfalls ab, und wiederholen Sie nicht, was auf Ihren Folien steht.
9. Versuchen Sie, für die Folien einen blauen Hintergrund zu verwenden, denn laut Experten ist das in diesem Zusammenhang die günstigste Farbe.
10. Mit den Händen auf die Leinwandprojektion zu deuten, wirkt energischer, als einen Laserpointer zu verwenden.

11. Versuchen Sie, mit einer möglichst sonoren Stimme zu reden oder (wenn Sie angespannt sind) zumindest keinen höheren Tonfall anzunehmen, da dies einen negativen Eindruck beim Publikum hinterlässt.
12. Weibliche Redner sind im Hinblick auf ihr Outfit flexibler; setzen Sie Ihre Kleidung also gezielt ein, um die Aufmerksamkeit Ihres Publikums auf sich zu ziehen. Bewegen Sie sich möglichst oft vom Rednerpult weg, und nutzen Sie die Hände, um Ihren territorialen Anspruch zu erweitern und Ihre Aussagen zu verstärken. Viele Frauen neigen dazu, sich hinter dem Pult zu verstecken und mit den Händen eher kleine Bewegungen auszuführen; dies geht zulasten der Überzeugungskraft.
13. Schließlich sollten Sie Ihren Vortrag so gestalten, dass das Publikum anschließend mehr über das Thema erfahren möchte. Redner, die ihr Thema zu ausführlich besprechen, kommen selten gut an.

Einige Worte zum Thema Gruppendynamik

Seien Sie sich der Tatsache bewusst, dass das Reden vor oder Verhandeln mit großen Gruppen stets seine Licht- und Schattenseiten hat. Wenn Ihnen das Publikum grundsätzlich gewogen ist, bietet sich Ihnen eine hervorragende Möglichkeit, eine mitreißende Rede zu halten. Ist das Publikum allerdings ablehnend oder gar feindselig eingestellt, kann es durchaus passieren, dass Ihre Botschaft gar nicht erst ankommt. Deswegen halten US-Präsidenten ihre politischen Reden oft in Kasernen oder auf Flugzeugträgern: Hier muss das Publikum wohlwollend sein, denn immerhin ist der Präsident der Oberbefehlshaber der Streitkräfte. Kommunikation erfordert einen Sender (Sie) und einen Empfänger (das Publikum). Wenn dieser negativ eingestellt ist, hört er sowieso nicht zu; erwägen Sie also in einer solchen Situation, Ihre Botschaft auf anderem Weg zu vermitteln (über die Zeitung, eine Pressemeldung, das Internet usw.) oder vielleicht in kleineren Gruppen.

Große feindselige Gruppen können sich in einen gefährlichen Mob verwandeln, der, durch Gefühle und vereinfachende Parolen aufgestachelt, schnell zu einem Problem wird und daher ein rasches Eingreifen erforderlich macht. Eine aufgebrachte große Gruppe kann eine Minderheit mit abweichenden Ansichten übertönen oder gänzlich zum Schweigen bringen.

Genau das geschah bei der Fluggesellschaft Eastern Airlines: Einige Ruheständler und Mitarbeiter wollten bei Gewerkschaftsversammlungen davor warnen, dass womöglich alle ihre Jobs verlieren könnten, aber sie gingen im Gejohle einer größeren, weniger kritischen Gruppe unter. Wenn die Anwesenden Zeit zum Nachdenken und die Möglichkeit zu geheimen Wahlen gehabt hätten, wäre das Ergebnis vielleicht anders ausgefallen. Viele meiner Nachbarn in Puerto Rico arbeiteten für Eastern Airlines, und sie erzählten mir, dass in der aufgeheizten Atmosphäre ihrer Meinung einfach kein Gehör geschenkt wurde. Letzten Endes setzten sich die lauten Stimmen durch – mit verheerenden Folgen: Die Fluglinie meldete schließlich Konkurs an, alle Angestellten wurden arbeitslos, und viele ehemalige Mitarbeiter verloren ihre Renten.

Wie Sie Ihre Botschaft verstärken

Botschaften können sich nachhaltig ins Gedächtnis des Publikums einbrennen, wenn der Redner den Ort, an dem er seine Botschaften äußert, mit Bedacht wählt. Ronald Reagans Ansprache mit dem legendären Satz »Mr. Gorbatschow, reißen Sie diese Mauer nieder!« hat sich so dauerhaft eingeprägt, weil er sie vor dem Brandenburger Tor hielt, nur einen Steinwurf von der damaligen innerdeutschen Grenze entfernt. Als Dr. Martin Luther King Jr. seine unsterbliche Rede »Ich habe einen Traum« hielt, stand er vor dem Lincoln Memorial im »symbolischen Schatten eines großen Amerikaners«, wie er bemerkte, der ebenfalls den Traum von Freiheit symbolisierte. In beiden Fällen kombinierten diese Redner das Visuelle mit dem Verbalen, um ihre Botschaft zu verstärken; auf diese Weise gelang es ihnen nicht nur, ihr Publikum vor Ort nachhaltig zu berühren, sondern auch die Nachwelt. Wären diese Reden im Ballsaal eines vornehmen Hotels in Washington D.C. gehalten worden, hätten sie niemals eine solch machtvolle Wirkung entfaltet.

Wenn Sie etwas Wichtiges mitzuteilen haben, dann sollten Sie sich fragen, welcher Ort dafür am besten geeignet ist; ferner gilt es zu klären, *wie* Sie die Nachricht zu äußern gedenken. Ein Redner – also Sie – muss demnach deutlich mehr tun, als nur seine Rede zu halten. Schlussendlich entscheidet die Art und Weise, wie jemand wahrgenommen wird, darüber, ob bzw. wie sei-

ne Botschaft beim Publikum ankommt. Achten Sie deshalb darauf, das richtige Image zu pflegen, denn sonst wird man Ihnen weder Gehör schenken noch Sie respektieren, ganz gleich, was Sie zu sagen haben. Denken Sie an die Vorstandvorsitzenden der drei größten Automobilhersteller, die in Privatjets angereist kamen, um vom Kongress finanzielle Unterstützung zu erbitten. Niemand wollte ihnen zuhören; ihre Botschaft verpuffte, weil ihr Image zu diesem Zeitpunkt bereits einen schweren Schaden erlitten hatte.

Viel von dem, worüber ich in diesem Kapitel gesprochen habe, können Sie gezielt einsetzen, um sich mit einer Aura zu umgeben, die bereits vor Ihrem Eintreffen eine gewisse Erwartungshaltung und Atmosphäre schafft, Ihre Präsenz verstärkt und selbst dann noch positiv nachwirkt, wenn Sie den Ort bereits wieder verlassen haben. Nur wenn Ihre nonverbale und verbale Botschaft synchron und einheitlich sind, erzeugen Sie einen bleibenden Eindruck.

Das persönliche Image ist längst nicht mehr nur für Führungskräfte und Personen des öffentlichen Lebens wichtig. Im heutigen Informationszeitalter wird es zunehmend notwendig, Werbung in eigener Sache zu machen und sein Image bewusst zu steuern – und zwar in jedem Kontext, also sowohl im persönlichen Kontakt als auch online. Wenn Sie sich nicht darum kümmern, entwickelt es sich auch ohne Ihr Zutun (wie Sie vielleicht bemerken werden, wenn Sie einmal Ihren Namen in eine Suchmaschine eingeben).

Paradoxerweise ist das, was das gezielte Management des eigenen Images so notwendig macht – nämlich die Allgegenwart und rasante Verbreitung von Informationen – zugleich auch die Grundvoraussetzung für eben dieses Image. Das Internet bietet fast grenzenlose Möglichkeiten, die eigene Erfolgsgeschichte zu erzählen und interessierten Nutzern einen Überblick über seine Arbeit und Leistungen zu bieten.

Positives nonverbales Verhalten im Vorstellungsgespräch

In keiner anderen Situation machen wir uns mehr Gedanken über unser Image als im Vorstellungsgespräch. Wem die nonverbale Intelligenz erst einmal in Fleisch und Blut übergegangen ist, für den sind Bewerbungsinter-

views kein Gräuel mehr. Man geht zuversichtlich ins Gespräch und weiß, dass man gut vorbereitet ist und sich ins rechte Licht rücken kann.

Arbeitgeber müssen bedenken, wie Kunden ihre Mitarbeiter wahrnehmen. Es ist in diesem Zusammenhang nicht das Ziel oder die Absicht, ein persönliches Urteil über eine Person zu fällen, sondern vielmehr herauszufinden, ob sich die Fähigkeiten und das Auftreten eines Bewerbers mit den Leitsätzen des Unternehmens decken. Wenn keine Übereinstimmung besteht, ist es für alle Beteiligten das Beste, getrennte Wege zu gehen. Es geht vielmehr darum, auf potenziell geeignete Kandidaten aufmerksam zu werden und diese nicht zu übersehen. Nachfolgend einige Tipps, wie Sie sicherstellen können, dass Sie mit Ihrem nonverbalen Verhalten einen positiven Eindruck hinterlassen:

1. Bereiten Sie sich vor. Beschäftigen Sie sich nicht nur mit den wirtschaftlichen Daten des Unternehmens, seiner Webseite und Medienberichten über die Firma, sondern nutzen Sie auch Ihre Beobachtungsgabe: Besuchen Sie die Firma, falls möglich, vorher, und sprechen Sie mit dem Empfangspersonal, oder fahren Sie am Gebäude vorbei, wenn die Mitarbeiter morgens eintreffen, um zu sehen, wie sie sich kleiden; Sie können sich auch einen unauffälligen Posten suchen, um die Angestellten zu beobachten, wenn sie zur Arbeit oder nach Hause gehen. Handelt es sich um ein Unternehmen, in dem Dienst nach Vorschrift gemacht wird, oder kommen die Angestellten früh bzw. gehen sie spät? Wirken sie zufrieden oder angespannt? Tragen sie Anzüge? Wenn die Mitarbeiter eher leger gekleidet sind, sollten Sie zum Vorstellungsgespräch leicht overdressed erscheinen.
2. Überlegen Sie sich, welche Fragen man Ihnen wohl stellen wird. Personalverantwortliche spüren instinktiv, wenn ein Bewerber Probleme damit hat, eine Antwort zu liefern. Sie sollten daher darauf achten, dass Sie nonverbal flüssig und nicht stockend kommunizieren. Üben Sie Antworten auf potenzielle Fragen ein (etwa über Lücken im Lebenslauf oder warum ein früheres Arbeitsverhältnis beendet wurde). Bereiten Sie auch Antworten vor wie: »Diese Informationen liegen mir zurzeit nicht vor, aber ich werde Sie schnellstmöglich nachreichen.«

3. Kleiden Sie sich dem Anlass entsprechend. Wenn mich so viele Personalverantwortliche nicht vom Gegenteil überzeugt hätten, wäre ich nie auf den Gedanken gekommen, es sei nötig, auf die folgenden Dinge hinzuweisen: Achten Sie auf saubere Kleidung, polierte Schuhe, saubere gepflegte Fingernägel, dezentes Make-up, kein Parfum. Falls Sie auf Anhieb sichtbare Tätowierungen haben, können Sie ruhig davon ausgehen, dass dies für manche Unternehmen bereits ein Ausschlusskriterium ist (das gilt speziell im medizinischen Bereich wie auch im Lebensmittel- und Bankenwesen). Wenn möglich, versuchen Sie, Ihre Tätowierungen zu verbergen, aber dann sollte Ihnen klar sein, dass Sie sie im Einstellungsfall immer verdecken müssen. (Nähere Informationen über die Außenwahrnehmung finden Sie in Kapitel 4 »Die Macht Ihres Verhaltens« und Kapitel 5 »Die Macht des Aussehens«.)
4. Vergessen Sie nicht, während des Vorstellungstermins zu lächeln; ein strahlendes Lächeln öffnet Türen.
5. Akzeptieren Sie Ihre Nervosität. Es ist völlig natürlich, bei einem Bewerbungsgespräch aufgeregt zu sein. Wenn es Ihnen hilft, können Sie den Personalverantwortlichen kurz auf Ihre Nervosität hinweisen; dann sollten Sie die Sache allerdings abhaken und versuchen, sich zu konzentrieren. In der Regel bringt der Gesprächsleiter Verständnis dafür auf und sieht über nonverbale Zeichen innerer Anspannung hinweg.
6. Falls es mehrere Sitzmöglichkeiten gibt, könnten Sie fragen: »Wo soll ich Platz nehmen?« Damit bekunden Sie Respekt; Sie befinden sich immerhin auf fremdem Territorium und sollten dies mit Ihrem Verhalten widerspiegeln.
7. Wird Ihnen ein Getränk angeboten, dann nehmen Sie es an. Trinken hilft dabei, sich zu beruhigen.
8. Bringen Sie mit Ihrem nonverbalen Verhalten Aufmerksamkeit zum Ausdruck. Sie können nichts falsch machen, wenn Sie eine aufrechte Sitzhaltung einnehmen und sich leicht nach vorne lehnen; stellen Sie die Füße dabei flach auf den Boden. Blicken Sie entspannt, aber interessiert zum Gesprächsleiter (nur er hat als ranghöheres Individuum das Recht, seinen Blick schweifen zu lassen).
9. Wenn der Rapport erst einmal hergestellt ist, können Sie sich leicht zur Seite drehen, da diese Position kommunikationsförderlich ist. Wenn Sie

Ihre Beine kreuzen, sollten Sie sich weiterhin nach vorne lehnen. Sich mit übergeschlagenen Beinen zurückzulehnen, könnte als Arroganz aufgefasst werden. Vielleicht könnten Sie auch versuchen, den Personalverantwortlichen unauffällig zu spiegeln. Wenn er sich beispielsweise entspannt und zurücklehnt, sollte das für Sie das Signal sein, es ihm auf dezente Weise gleichzutun.

10. Finger weg vom Mobiltelefon. Schalten Sie es vor Beginn des Vorstellungsgesprächs aus.
11. Vermeiden Sie es, stockend zu antworten oder zu nuscheln, und verzichten Sie auf sprachliche Eigenheiten und umgangssprachliche Redewendungen.
12. Das Ziel all Ihrer Vorbereitungen ist es letztlich, Selbstbewusstsein auszustrahlen. Nur darum geht es. Stellen Sie sich der Situation mit Zuversicht und dem Wissen, dass Sie gut vorbereitet sind. Entspannen Sie sich, und geben Sie Ihr Bestes.

•••

Am Anfang dieses Kapitels habe ich Ihnen eine Situation geschildert, in der nonverbales Verhalten äußerst erfolgreich eingesetzt wurde, um eine Verhandlung günstig zu beeinflussen, in der viel auf dem Spiel stand. Wenn eine Gegenpartei versucht, Sie einzuschüchtern, können Sie nun mit den entsprechenden Mitteln kontern. Mithilfe nonverbaler Verhaltensweisen sind Sie in der Lage, Ihren Standpunkt zu verteidigen, Ihre Argumente vorzubringen, einzuschätzen, wie Sie auf andere wirken, und diesen Eindruck zu verbessern. Nonverbale Kommunikation sollte in letzter Instanz immer das hohe und hehre Ziel verfolgen, Probleme auf faire Weise zu lösen, sich wirkungsvoll mitzuteilen, sein Verhandlungsgeschick zu optimieren sowie seine Aufgaben und Ziele nicht auf Kosten anderer durchzusetzen, sondern in partnerschaftlicher Zusammenarbeit, um etwas zu erreichen, das für alle von Vorteil ist. Ob es sich nun um eine Besprechung, eine Verhandlung, eine Präsentation vor großem oder kleinem Publikum oder ein Vorstellungsgespräch handelt, Sie sollten sich stets die Frage stellen: Was kann ich tun, um die Situation zu optimieren? Dies lässt sich in aller Regel durch die subtile Kraft nonverbaler Intelligenz erreichen.

8. Nonverbale Gefühlsäußerungen

Als ich einmal für einen großen Zulieferer der US-Streitkräfte eine Rede über Mobbing am Arbeitsplatz hielt, stellte ich mit Entsetzen fest, dass ein Mann im Publikum seinen Kopf auf die Unterarme stützte und hemmungslos in seinen Notizblock hineinschluchzte. Wir hatten gerade eine Pause gemacht, aber ich kündigte an, dass wir gleich noch eine einlegen würden, »weil ich sie brauchte«.

Mein Gastgeber trat an mich heran und fragte, was los sei. Ich entgegnete ihm: »Wir sollten mal mit dem Mann dort reden.«

Es stellte sich heraus, dass das Unternehmen kurz davor stand, Stellenkürzungen vorzunehmen, und die Angestellten ihren Frust darüber an diesem Manager ausließen. Schon seit Monaten hatten sie seine Autotüren zerkratzt, die Reifen zerstochen, ihn bedroht und Tierkot auf seinem Bürostuhl hinterlassen. Bis jetzt hatte er niemandem etwas davon erzählt. Aus Angst, als Schwächling dazustehen, der dem Druck nicht gewachsen war, sowie aus Angst vor dem Verlust seines eigenen Jobs hatte er geschwiegen und alles in sich hineingefressen.

Ich rechne es der Firma hoch an, dass sie sofort die Personalabteilung, Vertreter der betriebseigenen psychologischen Beratungsstelle und das Sicherheitspersonal einschaltete, die sich mit ihm zusammensetzten, noch während ich meinen Vortrag fortsetzte.

Hier wurde ich Zeuge, wie ein anständiger, zuverlässiger Mitarbeiter, der seit Jahrzehnten für die Firma tätig gewesen war, ein schweres Trauma erlitt und tiefe Seelenqualen ausstand. Da saß er nun vor seinen Kollegen und brach, offenbar von seinen Gefühlen überwältigt, in Tränen aus. Ich fragte

mich, wie lange er diese Gefühle wohl schon mit sich herumgetragen haben mochte. Wie oft war er wohl schon den Flur entlanggeschlichen oder hatte mit leidvoller Miene in seinem Büro gesessen? Dieses dramatische Beispiel zeigt eindrücklich, wie wichtig es ist, unsere Mitmenschen immer auch mit einem Gefühl aufrichtiger Anteilnahme zu beobachten, um zu erkennen, wenn sie Probleme haben. Doch leider neigen wir dazu wegzusehen und möglicherweise vorhandene stumme Hilferufe zu ignorieren. Dabei vermitteln diese Personen eigentlich eine ganz eindeutige Information: *Ich befinde mich in tiefer seelischer Not.*

Zum Glück wusste mein Gastgeber genau, welche Mechanismen er in Gang bringen musste, und so wurde schnell ein Beraterstab zusammengestellt, der sich um den Angestellten kümmerte. Die Situation hätte aber leicht auch eskalieren und beispielsweise zu Medikamenten- oder Alkoholmissbrauch oder gar Schlimmerem führen können. Eine potenzielle Tragödie war also abgewendet worden, an der viele eine schreckliche Mitschuld gehabt hätten. Dies ist ein sehr gutes Beispiel dafür, wie der Körper die wahren Gefühle eines Menschen offenbart, selbst wenn dieser kein Wort sagt.

Nonverbales Bewusstsein kann uns helfen, uns und unser Umfeld für die emotionalen Bedürfnisse einzelner Menschen empfänglicher zu machen, und zwar nicht erst, wenn sie bereits kurz vor dem Zusammenbruch stehen. Nonverbaler Scharfsinn trägt dazu bei, eine Atmosphäre der Offenheit und Aufrichtigkeit zu schaffen. Oftmals bleiben seelische Abgründe nicht deshalb verborgen, weil jemand vorsätzlich lügt, sondern weil es für ihn schlichtweg zu schmerzhaft oder schwierig ist, darüber zu reden. In solchen Fällen vermittelt das Gehirn die emotionale Wahrheit nonverbal durch den Körper. Sie befindet sich also in Sichtweite – wenn wir nur lernen, hinzusehen und die Zeichen richtig zu deuten.

Emotionen sind ein Teil des Lebens

Obwohl am Arbeitsplatz Vernunft und Logik vorherrschen sollten, lassen sich Emotionen nie völlig unter den Tisch kehren. Fragen Sie nur einmal jemanden, der an seinem Arbeitsplatz mit Problemen zu kämpfen hat, beispielsweise verursacht durch persönliche Eigenheiten des Vorgesetzten, der es etwa

vorzieht, wichtige Unterlagen aus den Händen seiner Sekretärin zu empfangen, statt sie auf seinem Schreibtisch vorzufinden, oder durch firmenpolitische Veränderungen, bei denen Arbeitsstellen auf dem Spiel stehen.

Was bleibt Ihnen nach einem harten Arbeitstag in Erinnerung? Gewiss erinnern Sie sich auf einer rein logischen Ebene an all die Dinge, die Sie geleistet haben, aber was diese Ereignisse unauslöschlich ins Gedächtnis brennt, das sind die Emotionen, die Sie dabei *empfanden*: das Hochgefühl des Triumphs, die Momente großer Wut, der leichte Anflug von Nervosität, der unangenehme Stich eines peinlichen Augenblicks.

Wir nehmen zwar gerne an, dass wir Privat- und Berufsleben sauber voneinander trennen können, aber oft decken und überschneiden sich die Emotionen aus beiden Bereichen. Ich saß gerade in meinem Büro in Tampa, als ich die Nachricht erhielt, dass meine Großmutter in Miami verstorben war. Da saß ich nun also, ein erfahrener FBI-Agent, damals Leiter eines SEK-Teams, mit einem Abzeichen, einer Schusswaffe und einem Schreibtisch voller Verpflichtungen, und betrauerte den Tod der Frau, die sich stets aufopferungsvoll um mich gekümmert hatte, während meine Eltern zur Arbeit gingen. Wenn ich an diesen Tag zurückdenke, erinnere ich mich, dass ich dringende Aufgaben zu erledigen hatte, aber ich versuchte gar nicht, meine Gefühle zu unterdrücken – das war schlichtweg nicht möglich. Ich denke, dass wir gar nicht erst versuchen sollten, unsere Gefühle zu unterdrücken, wenn uns ein so schwerer Schicksalsschlag ereilt. Und der kann jeden von uns treffen.

Gerade weil Emotionen so intensiv und beherrschend sein können, sind die meisten von uns damit überfordert. Es ist wichtig zu wissen, wie man Gefühle zulässt, ohne dass sie mit uns oder mit anderen durchgehen. Das ist, was Daniel Goleman meinte, als er den Begriff emotionale Intelligenz prägte. Dieses Kapitel zeigt nonverbale Strategien auf, die Ihnen helfen werden, mit den Gefühlen Ihrer Vorgesetzten, Untergebenen, Kollegen und Klienten umzugehen – ebenso wie mit Ihren eigenen.

Emotionen setzen sich immer über Logik hinweg

Bei Gefühlen gilt grundsätzlich, dass natürlich auch hier unser limbisches Gehirn die tonangebende Instanz ist. Ein ausreichend starker negativer Reiz

setzt jede logische Erwägung außer Kraft: Beobachten Sie nur einmal eine Gruppe von Zuschauern bei einer Flugvorführung, die sich gleichzeitig ducken, sobald ein Kampfjet über sie hinwegdonnert. Er befindet sich zwar immer noch Dutzende von Metern über ihren Köpfen, und sie wissen eigentlich, dass er ihnen nicht zu nah kommen kann, aber sie ducken sich trotzdem. Oder ist Ihnen jemals aufgefallen, dass Ihnen nach einem Streit immer viele schlagfertige Antworten einfallen, mit denen Sie hätten kontern sollen? Das liegt daran, dass unser emotionales Gehirn, das heißt das limbische System, Denkprozesse weitgehend ausschaltet, sobald man emotional erregt ist oder sich bedroht fühlt. Dies lässt sich nur vermeiden, indem man sich auf emotional aufwühlende Situationen vorbereitet; in etwa so, wie sich Polizeibeamte, Feuerwehrleute und Piloten auf Notfälle und ähnliche Stressoren vorbereiten.

Auch wenn unseren Vorfahren ihre limbischen Reaktionen auf Bedrohungen über die Jahrtausende hinweg gute Dienste geleistet und maßgeblich zum Überleben unserer Spezies beigetragen haben, sind sie bei modernen Bedrohungen oder emotionalen Erregungszuständen nicht unbedingt hilfreich. Zeitgemäße Probleme erscheinen beispielsweise in Gestalt von unfreundlichen Verkäufern, Börsenschwankungen, Beziehungskonflikten, unangenehmen Vorgesetzten oder einer scheinbar endlosen Liste anderer Reize.

Schockstarre, Flucht oder Kampf sind also Reaktionsweisen, die durchaus ihren evolutionären Stellenwert haben; in einem beruflichen Umfeld haben sie heute jedoch nichts mehr verloren. Sprachlos mit offenem Mund dazustehen, gilt für eine Führungskraft, die gerade eine Krisensituation meistern muss, nicht gerade als Ausdruck von Souveränität. Flucht (kopflos aus dem Büro zu stürmen) ist ebenso wenig empfehlenswert wie Kampf (in Streit geraten, Dinge zu Boden werfen, zuschlagen). Dennoch kennen wir alle Menschen, die exakt solche Verhaltensweisen an den Tag legen. Wir wissen, dass ein solches Verhalten unprofessionell ist und alles andere als überzeugend wirkt. Ich jedenfalls wäre nicht erbaut von einem Vorgesetzten, der auf eine der eben genannten Weisen reagiert, und ich bin mir sicher, dass es Ihnen ganz genauso geht.

Die Sache mit den Augen Kasten 23

Obwohl wir in einer aufgeheizten Situation vermutlich zuletzt daran denken, uns zu entspannen, müssen wir genau das tun, um andere realistisch einschätzen zu können, die ihrerseits wütend, besorgt, widerwillig, renitent, trotzig oder in anderer Weise limbisch erregt sind. Wenn wir angespannt sind, reduziert sich unsere Beobachtungsfähigkeit, deshalb müssen wir lernen, unsere Muskeln zu entspannen, sodass das Gesicht wieder etwas beweglicher wird. Nur dadurch bekommen unsere Augen die Fähigkeit, sich in alle Richtungen zu bewegen, und können somit die Umgebung wieder besser wahrnehmen. Unter Stress sind wir nämlich nur zu einem Tunnelblick fähig, weil das limbische System unseren Blick – und sogar unsere Denkprozesse – stark einengt. In Extremsituationen verarbeiten wir lediglich einen sehr begrenzten Ausschnitt unseres Blickfelds sehr genau, um ihn nach Gefahren abzusuchen oder einen Fluchtweg zu finden. Und das ist auch der Grund dafür, weshalb sich Menschen, die einen Schusswechsel oder Unfall erlebt haben, oft sehr lebhaft an scheinbar kleine, aber sehr konkrete visuelle Details erinnern und beschreiben, dass es ihnen so schien, als hätte in diesem Augenblick die Zeit stillgestanden. Der Tunnelblick kann in einer Krisensituation lebensrettend sein, im Berufsleben jedoch fatale Auswirkungen haben. Bestleistungen lassen sich – unabhängig von der Situation – nur in einem Zustand entspannter Wachsamkeit abrufen.

Sprechen Sie aufrichtige Gefühle mitfühlend an

Wenn Sie es mit Menschen zu tun haben, die emotional leiden, sollten Sie dieser Tatsache zunächst einmal wertneutral Rechnung tragen, denn angesichts ihrer Emotionen sind sie vorübergehend ohnehin zu keinem klaren Gedanken fähig. Geben Sie der betreffenden Person die Möglichkeit, sich zurückzuziehen, bieten Sie Ihre Unterstützung an, und gestatten Sie ihr, sich innerhalb dieser Privatsphäre frei zu äußern. Bleiben Sie bei der Person, es sei denn, sie bittet Sie ausdrücklich darum zu gehen; vielleicht ist es ihr auch unangenehm, Sie zum Bleiben aufzufordern. Nehmen Sie sich Zeit, setzen Sie sich mit dem Gefühl auseinander, das die Person umtreibt, und versuchen Sie herauszufinden, wie tief oder schwer belastet derjenige in diesem Moment ist. Als ich in Puerto Rico tätig war, trat eine Personalmitarbeiterin

an mich heran und offenbarte, dass sie jahrelang schwerem Mobbing ausgesetzt gewesen war. Unter dem enormen psychischen Druck war sie schließlich zusammengebrochen. So etwas kann man nicht mit einem aufmunternden Schulterklopfen beheben oder erwarten, dass die Person nach einem solchen Geständnis sofort zur Tagesordnung übergeht und ihre Arbeit verrichtet, als sei nichts geschehen. Diese Art von emotionalem Schmerz drückt sich unweigerlich in körperlichen Signalen aus – bei anderen wie bei einem selbst. Deshalb müssen wir lernen, auch und vor allem mit den Augen »zuzuhören«, um in einer solchen Situation angemessen handeln zu können.

Ziehen Sie, falls nötig, jemanden von der Personalabteilung oder eine Vertrauensperson mit hinzu, wenn jemand von einer negativen Nachricht überrascht wird. Ich erinnere mich an eine FBI-Kollegin, die darüber unterrichtet worden war, dass ihr Kind einen Unfall erlitten hatte. Sie hatte schon genug mit all den Formalitäten zu tun, um sich für den Rest des Tages beurlauben zu lassen, sodass sich jemand von uns kurzerhand bereit erklärte, sie nach Hause zu fahren. Solche Maßnahmen gehören zu den Dingen, die umgehend und in aller Stille vollzogen werden müssen. Gehen Sie nicht einfach davon aus, dass jemand nach einem Schicksalsschlag oder Trauma noch zu logischem Handeln fähig ist. Die Hilfestellungen, die Sie in solchen Situationen bieten, werden dem in Bedrängnis geratenen Mitarbeiter für immer in Erinnerung bleiben.

Erkennen Sie die Emotionen an

Wie bereits erwähnt, werden alle Emotionen – sowohl positive als auch negative – durch das limbische Gehirn gesteuert. Diese Emotionen lenken unser körperliches Erscheinungsbild und unsere Reaktionen auf die Umwelt. Wenn jemand negative Gefühle empfindet, lassen sich diese normalerweise leicht im Gesicht ablesen. Was auch immer die Ursache ist, man muss zunächst einmal anerkennen, dass diese Emotionen echt sind und eine starke Wirkung auf die Person ausüben. Versuchen Sie nicht, einfach darüber hinwegzugehen, denn damit entwerten Sie die emotionale Reaktion der betreffenden Person. Ehepartner setzen oft ihre Beziehung aufs Spiel, wenn es ihnen nicht gelingt, die emotionale Wirkung zu erkennen, die ein bestimmtes Ereignis auf ihren Partner ausübt. Wenn man ein Gefühl am anderen äußer-

lich wahrnehmen kann, dann ist es echt. Bestimmt erinnern Sie sich an eine Situation, in der jemand Ihre Emotionen als unwichtig abgetan hat (indem er sie ignorierte, versuchte, Sie vom Gegenteil zu überzeugen, Ihnen riet »erwachsen zu werden«, sich über Ihre Ängste lustig machte oder Sie einfach stehen ließ), und Sie werden verstehen, wie wichtig es ist, Gefühle anzuerkennen, um sie in den Griff zu bekommen.

Dieses Anerkennen zeigt, dass man die Emotion ernst nimmt, und startet den Prozess der Aussöhnung mit sich selbst und mit anderen. Wenn Eltern sich im Krankenhaus versammeln, nachdem ihr Kind einen Unfall erlitten hat, zeigen sie in der Regel identische nonverbale Verhaltensweisen: Es besteht eine Synchronie der Emotionen. Indem man das nonverbale Verhalten der besorgten Eltern spiegelt, drückt man seine Anteilnahme und sein Mitgefühl aus, die wichtig sind, um den seelischen Heilungsprozess zu initiieren. Dies lässt sich aber nur erreichen, wenn wir uns darüber bewusst sind, was auf emotionaler Ebene gerade vor sich geht.

Zeigen Sie nonverbale Anteilnahme

Eine ruhige Stimme kann in einer angespannten Situation wohltuend sein, ebenso eine Umarmung oder eine sanfte Berührung. Jeder, der mich kennt, weiß, dass ich nie zögere, jemanden zu umarmen, der trauert und des Trostes bedarf. Ich kenne Männer, die sagen, dass sie sich nicht dazu überwinden können, einen anderen Mann zu umarmen. Diesen Leuten sage ich: Euch entgeht eine Gelegenheit, wirklich zu helfen, denn wenn es etwas gibt, das eine Berührung konstruktiv zu leisten vermag, dann ist es zu heilen. Es gibt sehr viel Literatur zum Thema, die diese Meinung untermauert. Wir Menschen verkümmern ohne Körperkontakt. Berührungen sind wichtig, um schmerzhafte Erlebnisse zu verarbeiten, Beziehungen aufzubauen, empathische Kommunikationskanäle zu etablieren und emotional intelligent zu agieren. Menschen sind keine Maschinen, wir können nicht einfach eine Neustart-Taste betätigen, um wieder in den Vollbesitz unserer Fähigkeiten zu gelangen. Wir sehnen uns nach Mitgefühl, nach Berührung. Wenn Sie ein Meister der Körpersprache werden wollen, sollten Sie lernen, dieses machtvolle nonverbale Verhalten zu nutzen. Vergessen Sie nicht, dass wir, ob wir nun jemanden in den Arm

nehmen oder einfach nur seine Hand berühren, auch uns selbst etwas Gutes damit tun – erst das macht uns einfühlsam und wahrhaft menschlich.

Ich unternahm einmal eine Flugreise und saß neben einer älteren Dame, die sichtlich nervös war. Da ich nicht unbedingt jemand bin, der sich ungefragt in fremde Angelegenheiten einmischt, wartete ich, bis das Flugzeug anfing, polternd und ruckelnd über die Startbahn zu rollen. Als die Motoren hochfuhren, fasste ich endlich den Mut, hinüberzugreifen und die Hand der Frau zu nehmen. Sie drückte sie, als wären wir alte Freunde. Sie sagte kein Wort; sie starrte nur aus dem Fenster und hielt meine Hand. Ich nahm an, dass sie noch nicht viele Flugreisen unternommen hatte und ihr der Start Angst bereitete. Als wir eine stabile Flugbahn erreicht hatten und alles ruhig verlief, ließ sie meine Hand los und sagte: »Danke. Ich bin bisher nur einmal geflogen.« Ich antwortete in etwa mit den Worten: »Ich habe zu danken.« Möglicherweise verstand sie meine Antwort nicht, und ich ließ darauf auch keine Erklärung folgen, aber in jener Situation hatte ich nicht nur ihr geholfen, sondern auch mir selbst: denn ich hatte nur kurz zuvor meine Großmutter verloren, und diese Reise war die erste, die ich ohne meine Familie unternahm. Auch ich hatte also das Bedürfnis nach zwischenmenschlichem Kontakt. Berührungen sind wichtig, sie sind ein nonverbales Kommunikationsmittel, das emotional sehr viel ausdrücken und sogar heilen kann.

Schaffen Sie Abstand

Während es bei positiven Emotionen und Trauer üblich ist, dass wir jemanden umarmen oder eine Schulter zum Anlehnen anbieten, ist es bei negativen Emotionen wichtig, Abstand zu halten. Deswegen schreien sich wütende Eheleute oft Dinge wie »Bleib mir bloß vom Leib!« entgegen. Normalerweise hält dieser Zustand nur einen Augenblick lang an, aber dieses limbische Bedürfnis sollte unbedingt respektiert werden. Wenn man negative Gefühle durchlebt, benötigt das Gehirn Abstand, um den Prozess der Selbstregulierung zu starten und wieder einen Normalzustand zu erreichen; unterschreitet jemand in einer solchen Situation unsere Individualdistanz, verlängert dies nur die Dauer der negativen Gefühle.

Halten Sie also gebührend Abstand, und drehen Sie sich, wie bereits erwähnt, ein wenig zur Seite. Experimente zeigen, dass der Blutdruck sinkt, wenn sich Menschen, die sich zuvor frontal gegenüberstanden, auch nur leicht wegdrehen. Wenn also ein Angestellter in Ihr Büro kommt und nonverbale Zeichen starker Erregung äußert, wie etwa in die Hüften gestemmte Hände, eine laute Stimme und ein nach vorne geschobenes Kinn, dann sollten Sie einen kleinen Schritt zurückgehen und sich leicht zur Seite drehen; Sie werden sicher schon bald feststellen, dass die andere Person anfängt, sich zu beruhigen.

Spiegeln ist ebenfalls eine geeignete Maßnahme, um die emotionalen Wogen zu glätten. Wenn jemand aufgebracht ist, weil Sie etwas getan haben, und daraufhin mit hochrotem Kopf und wutgeschwellter Brust in Ihr Büro stürmt, dann schaffen körpersprachliche Signale, die Gleichgültigkeit oder Gelassenheit zum Ausdruck bringen, möglicherweise eine noch feindseligere Atmosphäre. Sie sollten zumindest eine aufrechte Sitzhaltung einnehmen, aufmerksam zuhören, was die Person zu sagen hat, und ihren Standpunkt akzeptieren. Sie müssen nicht mit ihr übereinstimmen, aber Sie sollten zeigen, dass Sie ihre Sichtweise nachvollziehen können und diese nicht leichtfertig abtun, nur weil Ihr Gegenüber emotional aufgebracht ist. In einer solchen Situation kann es also hilfreich sein, die Erregung (in abgeschwächter Form) zu spiegeln – denn damit drücken Sie indirekt aus: »Ich bin wachsam, ich nehme dich wahr; dein Anliegen ist auch für mich wichtig.« Unbedingt vermeiden sollten Sie es allerdings, während des Disputs Ihr E-Mail-Postfach zu kontrollieren, sich gelangweilt nach hinten zu lehnen oder sich auf die nächste Besprechung vorzubereiten.

Was Sie niemals sagen dürfen

Versuchen Sie nicht, Gefühlen mit Logik beizukommen, indem Sie einer aufgebrachten Person sagen, sie solle sich beruhigen. Holen Sie sie dort ab, wo sie emotional steht: »Reden wir darüber, sagen Sie mir, was Sie denken.« Das ist eine Taktik, mit der man dem anderen verbalen Bewegungsfreiraum lässt und ihm ein angemessenes Forum für seine Gefühle bietet. Wenn man »Beruhigen Sie sich« sagt, dämmt man letztlich nur die in der Situation über-

mächtigen, einströmenden Gefühle ein. Um mit einer solchen Flut von Emotionen fertig zu werden, gibt es bessere nonverbale Methoden, die ich Ihnen nachfolgend vorstellen möchte.

Versuchen Sie, die paralinguistischen Merkmale Ihrer sprachlichen Äußerungen zu reduzieren: Reden Sie langsamer und ruhiger. Dadurch senken Sie Ihren eigenen Stresspegel, und dieser beruhigende Effekt überträgt sich auf die andere Person. Warum? Der menschliche Körper strebt nach Homöostase oder Stabilität, und wenn man diese nicht in sich selbst findet, hält man bei anderen danach Ausschau, so wie ein Kind nach einem Sturz dem tröstenden Singsang seiner Eltern lauscht und sich dadurch beruhigen lässt.

Holen Sie tief Luft, und achten Sie darauf, länger aus- als einzuatmen; Ihr Gegenüber wird schon bald anfangen, Sie unbewusst zu spiegeln. Diese Technik brachte mir ein Arzt am Roosevelt Roads Naval Hospital in Puerto Rico bei, während ich mich dort einer Notfallausbildung unterzog. Es funktioniert tatsächlich (ob in der Notaufnahme oder überall dort, wo beispielsweise viele Menschen hyperventilieren). Statt Dinge zu sagen wie »Beruhigen Sie sich« oder »Regen Sie sich ab«, sollten Sie lieber dieses beruhigende nonverbale Verhalten zum Einsatz bringen und es seine Wirkung entfalten lassen.

Wenn jemand beunruhigt oder gar verzweifelt ist, sollten Sie versuchen, ihn dazu zu bringen, synchron mit Ihnen zu atmen. Holen Sie gut sichtbar Luft, atmen Sie aus, und beobachten Sie, wie die andere Person Sie spiegelt. Indem sie Ihrem Beispiel folgt, wird sie sich mit der Zeit ebenfalls beruhigen. Diese Technik wird von vielen Medizinern und anderen Fachleuten eingesetzt, vor allem in der Hypnotherapie. Wir Menschen haben ein derart tiefes Bedürfnis nach Homöostase, dass wir uns an jenen orientieren, die scheinbar alles im Griff haben, und sie spiegeln.

An dieser Stelle sei jedoch eine Warnung ausgesprochen: Drogeninduzierte Gefühlsausbrüche stehen auf einem anderen Blatt, man kommt ihnen nur mit medizinischen Gegenmaßnahmen oder Geduld bei. Unter Drogen (zum Beispiel Kokain oder Methylamphetamin) stehende Menschen können sich nur schwer beruhigen, und ohne professionellen Beistand lässt sich auch nicht viel an diesem Zustand ändern.

Geben Sie anderen die Möglichkeit, Dampf abzulassen

Als ich beim FBI Verhöre durchführte, lernte ich die auf den ersten Blick kontraproduktive Technik kennen, wütenden Verdächtigen die Gelegenheit zu bieten, Dampf abzulassen. Dies führte dazu, dass sich deren innere Anspannung erheblich reduzierte. Diese Strategie ist wirkungsvoller, als die betreffende Person abzulenken, vor allem wenn es so scheint als müssten bestimmte Dinge ausgeräumt werden, bevor die Person sich beruhigen kann. Ich wurde für diese Strategie wiederholt von meinen Kollegen kritisiert, weil sie den Eindruck hatten, ich würde die Kontrolle über die Situation abgeben. Ich habe mich davon aber nicht beirren lassen.

Ich erlaubte den Verdächtigen nicht nur, Dampf abzulassen, ich ermutigte sie geradewegs dazu. So brachte ich sie dazu, sich mit ihren Gefühlen auseinanderzusetzen. Dann gestattete ich ihnen, ihre angestaute Wut herauszulassen, sodass sie sich emotional gewissermaßen verausgaben konnten – mit einer solchen Taktik rechneten die wenigsten, da bin ich mir ziemlich sicher. Ich hatte dabei folgenden Hintergedanken: Vielleicht kennen Sie den zweiten Hauptsatz der Thermodynamik; dieser besagt, dass alles zu Entropie tendiert – das heißt, alles neigt dazu, Energie zu verlieren und zu zerfallen. Ich wandte lediglich das Gesetz der Entropie auf die Gefühlswelt an und ermöglichte so die Verflüchtigung angestauter negativer Emotionen. Nach einer Weile waren die Verdächtigen erschöpft und sprachlos. Und ich fing an.

Zu diesem Zeitpunkt trat dann ein anderes Gesetz in Kraft, nämlich das der Reziprozität, der Gegenseitigkeit. Nachdem ich ihnen ausreichend Raum gewährt hatte, sich mit ihrer eigenen Gefühlswelt auseinanderzusetzen, nahm ich an, dass sie nun empfänglicher für die einfachen Fragen waren, die ich ihnen stellte. Wenn wir etwas von jemandem empfangen oder uns eine Gelegenheit geboten wird, verspüren wir den inneren Drang, diese Gefälligkeit zu erwidern. Dies ist ein Verhalten, das wir mit anderen Primaten teilen und das etwa vier bis sechs Millionen Jahre alt ist. Lause ich dich, laust du mich; teile ich Nahrung mit dir, teilst du auch welche mit mir – und wenn ich dir zuhöre, dann hörst auch du mir zu. Da ich meinem Gegenüber zuvor meine volle Aufmerksamkeit geschenkt hatte, schuldete es mir jetzt etwas, sodass ich das Verhör nun vorantreiben konnte.

Diese Taktiken können dabei helfen, die Ordnung und Ruhe bei Menschen wiederherzustellen, die man andernfalls nicht erreichen könnte, solange sie sich in einem limbischen Erregungszustand befinden. Wenn sie unkooperativ bleiben und sich weigern zu reden, nachdem sie die Gelegenheit hatten, Dampf abzulassen und ihren Standpunkt zu äußern, kann man etwas sagen wie: »Einen Augenblick. Ich habe Sie auch ausreden lassen. Ich denke, es ist nur fair, wenn ich jetzt auch einmal zu Wort komme.«

Bei Kundenbeschwerden Kasten 24

Neulich rief mich ein Freund an und erzählte mir, er habe erfahren, dass einer seiner Angestellten einen wichtigen Kunden sehr verärgert habe. »Wir können es uns nicht leisten, seinen Unmut auf uns zu ziehen«, sagte er. »Wie wäre es, wenn ich den Angestellten zu dem Kunden schicke, damit er sich entschuldigt?« Ich schlug vor, dass er selbst beim Kunden anrief und diesem die Gelegenheit gab, sich beim Firmenchef persönlich zu beschweren. So würde er sich ernst genommen und geschätzt fühlen. Im Anschluss daran sollte der Angestellte sich dann noch einmal schriftlich entschuldigen.

Sprechen Sie Emotionen an, aber walzen Sie sie nicht aus

Viele von uns haben es schon am eigenen Leib erfahren: Ein berufliches Problem, das starke Emotionen oder Stress verursacht, äußert sich am Arbeitsplatz in einem emotionalen Ausbruch. Hoffen wir einmal, dass vergleichbare Situationen die seltene Ausnahme sind, aber was wäre, wenn solche Verhaltensweisen bei einem Ihrer Angestellten regelmäßig vorkommen? Was, wenn aus einem seltenen Wutanfall ein wöchentlicher wird – oder schlimmer?

Als Führungspersönlichkeit dürfen Sie es auf keinen Fall zulassen, dass Wutanfälle bei Ihren Angestellten zur Gewohnheit werden; Sie müssen das Problem daher sofort ansprechen. Setzen Sie sich mit Wutausbrüchen auseinander, am besten noch während diese stattfinden, und nutzen Sie hierbei einige der oben beschriebenen Techniken. Aber so, wie Sie notorisches Zuspätkommen, nachlässige Arbeit oder Verletzungen der Bekleidungsvor-

schriften nicht dulden sollten, so sollten Sie auch wiederholt auftretende emotionale Ausbrüche nicht tolerieren – damit meine ich Tränenausbrüche, Wutanfälle oder andere »Szenen«.

Manche Menschen benutzen Emotionen, um sich Kritik, der Verantwortung oder den Konsequenzen ihrer Handlungen zu entziehen. Ich habe längst aufgehört, die Anzahl der Straftäter zu zählen, die während eines Verhörs einen emotionalen Zusammenbruch vortäuschten, um Mitleid zu erregen. Regelmäßig auftretenden emotionalen Ausbrüchen darf man am Arbeitsplatz kein Forum bieten, selbst wenn sie unabsichtlich erfolgen; denn sonst unterstützt man dieses Verhalten indirekt.

Emotionale Ausbrüche lassen sich nutzen, um andere zu kontrollieren und zu manipulieren. Und solche Verhaltensmuster haben am Arbeitsplatz nichts verloren. Menschen, die an einer Borderline-Erkrankung leiden und/oder an einer histrionischen Persönlichkeitsstörung, setzen ihre Gefühle und emotionalen Ausbrüche häufig ein, um ihren Willen durchzusetzen und andere zu beeinflussen. Hüten Sie sich daher vor Leuten, die ihren Emotionen am Arbeitsplatz häufig freien Lauf lassen, um ihre Umgebung zu manipulieren.

Schlechte Laune ist bekanntlich ansteckend: Extrem emotionale Menschen lenken andere ab und ziehen die Aufmerksamkeit ihrer Kollegen auf sich, die nicht selten das Gefühl haben, Mitgefühl und Solidarität zum Ausdruck bringen zu müssen. Mit der Folge, dass die Arbeit zum Erliegen kommt und der eine oder andere vielleicht sogar Partei für den emotional aufgewühlten Mitarbeiter ergreift. Es ist nicht weiter verwunderlich, dass ein solches falsch verstandenes Mitgefühl das Verhalten der betreffenden Person weiter fördert.

Ich rate Managern, dass sie Angestellten, die ständig bei der kleinsten Kleinigkeit in Tränen ausbrechen, ihre Würde lassen und ihnen erst einmal eine Auszeit verschaffen sollten; setzen Sie aber ein Zeitlimit, und, was vielleicht am wichtigsten ist, schlüpfen Sie nicht in die Rolle des Zuschauers. Reichen Sie eine Packung Papiertaschentücher, und sagen Sie etwas wie: »Ich sehe, dass Sie aufgebracht sind. Ich werde Sie jetzt verlassen, damit Sie sich wieder in den Griff bekommen können, und kehre in fünf Minuten zurück.« Fungieren Sie nicht als Publikum, schon gar nicht, wenn dieses Verhalten wiederholt vorkommt.

Bei der Armee blafft der Feldwebel Soldaten, die ihre Schmerzen oder Emotionen übertreiben, gerne mit Worten wie »Weinen kannst du zu Hause bei deiner Mama« an; sie haben am Arbeitsplatz nichts verloren. Wenn diese Ausbrüche nicht aufhören, sollten Sie der Person nahelegen, sich professionelle Hilfe zu suchen. Die Aufgabe einer Führungspersönlichkeit ist es zu führen, nicht psychologische Hilfestellungen zu leisten; Sie sind schließlich kein Therapeut. Diese und ähnliche Probleme sollten außerdem an die Personalabteilung weitergeleitet werden.

Der wütende Kunde

Es wird heute viel vom Kunden als König gesprochen, aber diese Formulierung wird falsch verstanden, wenn man glaubt, es sei damit getan, dem Kunden einfach nur zuzuhören. In Wirklichkeit geht es bei einem guten Kundenservice darum, Emotionen zu bewerten und anzusprechen: Ist der Kunde zufrieden oder unzufrieden? Im Grunde genommen gibt es nur diese beiden Möglichkeiten. Bringen Sie sich auch ins Gedächtnis, dass Emotionen immer über die Logik siegen, und wundern Sie sich daher nicht, wenn die Reaktion des Kunden »keinen Sinn ergibt«. Nonverbale Verhaltensweisen – also Aufmerksamkeit, Rücksichtnahme und aktives Zuhören – sind im Umgang mit Kunden wirklich Gold wert.

Die Richtlinien, die ich weiter oben im Abschnitt über emotionale Ausbrüche am Arbeitsplatz genannt habe, gelten auch für wütende Kunden, allerdings mit einigen zusätzlichen Erwägungen.

Entscheiden Sie, wer der Empfänger der Botschaft sein soll

Damit sich die Wut des Kunden legt, ist es von vornherein wichtig zu bestimmen, wem die Botschaft gilt. Kehren wir zum Beispiel meines Freundes zurück, der es seinem wichtigen Kunden erlaubte, sich direkt bei ihm zu beschweren. Nachdem der Kunde seine Kritik geäußert hatte, sagte mein Freund: »Falls es weitere Probleme gibt, lassen Sie es mich bitte wissen. Ich gebe das nun an meinen Angestellten weiter und möchte, dass er Ihnen per-

sönlich mitteilt, wie er sein Verhalten inzwischen einschätzt.« Der Angestellte rief dann den Kunden an, um sich zuerst mündlich und danach noch einmal schriftlich zu entschuldigen. Die Differenzen lösten sich in Wohlgefallen auf.

Mein Freund meinte später: »Das ist so völlig anders als das, was mir einmal beigebracht wurde. Früher hieß es, dass sich der Angestellte die Meinung des Kunden anhört und sich dann entschuldigt.« Das wäre natürlich auch in Ordnung gewesen. Aber wie viel besser fühlen wir uns, wenn wir uns direkt beim Filialleiter beschweren können statt bei einem kleinen Angestellten? Wir haben das Gefühl, dass unsere Worte mehr Gewicht erhalten, weil wir sie an jemanden richten, der den Einfluss hat, Veränderungen herbeizuführen. Kunden wissen, dass die Botschaft verloren gehen kann, wenn sie nicht an den richtigen Ansprechpartner gelangt. Wütenden Kunden zu erlauben, mit dem Manager zu sprechen, ist eine hervorragende Möglichkeit, vormals positive Beziehungen wiederherzustellen. Ihr Anliegen an die nächsthöhere Instanz heranzutragen, ist für die Kunden ein nicht zu unterschätzender Beweis des Respekts, den man ihnen entgegenbringt.

Bestimmen Sie, wie Ihre Reaktion ausfällt

Wenn Sie erst einmal definiert haben, wer die Botschaft des Kunden entgegennimmt, gilt es, sich Gedanken darüber zu machen, wie Ihre Reaktion ausfallen soll. Wird es sich dabei um eine einzelne Botschaft handeln (zum Beispiel einen Anruf), eine multiple Botschaft (vielleicht einen Anruf gefolgt von einem Besuch) oder eine komplexe Antwort (Anruf, Besuch und schriftliche Nachricht)? Ihre Reaktion sollte im Verhältnis zur Unannehmlichkeit und Bedeutsamkeit des Kunden stehen. Und Ihr nonverbales Verhalten sollte dabei immer von situativem Bewusstsein und solidem Urteilsvermögen geprägt sein.

Hilfsmittel zur Vermeidung emotionaler Kurzschlusshandlungen

Wir sprechen schon eine ganze Weile über unsere nonverbalen Reaktionen auf die Emotionen anderer, aber wie sieht es eigentlich mit unseren eigenen aus? Ich war schon immer fasziniert von Menschen, die im Angesicht einer tödlichen Bedrohung heldenhaft reagierten und es irgendwie schafften, sich über das limbische System hinwegzusetzen und Dinge zu leisten, die uns Normalbürger zutiefst beeindrucken. Wie gelingt es ihnen, selektive Verhaltensweisen zu überwinden, die sich über Jahrtausende entwickelt und das Überleben unserer Spezies sichergestellt haben? Ganz einfach: indem man den kognitiven Bereich des Gehirns aktiviert. Man kann nämlich in der Tat lernen, die Impulse seines limbischen Systems zu unterdrücken. Die folgenden Techniken helfen dabei.

Handeln Sie kontraintuitiv

Soldaten – oder auch FBI-Agenten – wird beigebracht, sich bei einem Überfall aus dem Hinterhalt nicht zu verstecken oder zurückzuziehen (Schockstarre oder Flucht), sondern vielmehr zum Angriff überzugehen. Davonzulaufen oder in Deckung zu gehen, führt voraussichtlich zum Tod, während ein Angriff (selbst wenn man eindeutig im Nachteil ist) den Feind verwirrt (weil er nicht damit rechnet), das Ziel des Gegners destabilisiert (es ist schwer, auf jemanden zu zielen, der in Bewegung ist) und möglicherweise eine limbische Reaktion beim Feind verursacht (überrascht zu erstarren oder davonzulaufen). Was auf den ersten Blick kontraintuitiv wirkt, funktioniert also eigentlich recht gut.

Zunächst sperren sich auszubildende Sicherheitskräfte gegen diese Taktik, aber indem sie bestimmte Reaktionsweisen immer wieder einüben, überwinden sie ihre normalen limbischen Reaktionen und lernen, negativen Reizen mit konstruktivem Handeln zu begegnen. Was bedeutet das für den heutigen Berufstätigen? Nun, lesen Sie einfach weiter.

Akzeptieren Sie das Eintreten limbischer Herausforderungen

Zunächst sollten Sie anerkennen, dass jeden Tag Dinge passieren können, die Sie herausfordern und limbische Reaktionen wie Wut, innere Anspannung, Trauer, Verachtung, Abscheu oder Geringschätzung hervorrufen. Seien Sie nicht überrascht, wenn Sie das Gefühl haben, sprachlos zu sein, wie angewurzelt dazustehen, vor Wut keinen Ton herauszubringen oder auf dem Stuhl festgewachsen zu sein. Sie sollten auch wissen, dass viele unserer limbischen Reaktionen nicht nur geistig, sondern auch körperlich sind und entsprechend gesteuert werden können. Sie sind den anderen gegenüber schon alleine deshalb klar im Vorteil, weil Sie bereits wissen, welche Rolle das limbische Gehirn für unser Verhalten spielt und wie man die Wahrnehmung seiner Mitmenschen steuert.

Erstellen Sie einen Katastrophenplan

Nehmen wir einmal an, Sie arbeiten für einen Choleriker, der Sie jeden Tag auf die Palme treibt, Sie frustriert und auslaugt. Statt den Schikanen aus dem Weg zu gehen oder zu hoffen, dass sie gar nicht erst eintreten, sollte man auch hier kontraintuitiv handeln: Rechnen Sie vielmehr mit einem Zwischenfall. Dies ist Ihre Variante der oben beschriebenen militärischen Reaktionsschulung. Legen Sie sich eine Reihe von Verhaltensmustern zurecht, um mit einem streitsüchtigen Chef umzugehen – oder auch mit anderen Menschen und Situationen, die Sie emotional aus der Fassung bringen können. Bereiten Sie Ihre Reaktionen eventuell zu Hause vor. Gehen Sie sie mit einem Freund durch, oder üben Sie alleine vor dem Spiegel.

Vielleicht entscheiden Sie sich dazu, stoisch zu blicken, die Person zu ignorieren oder sie, bzw. ihr Problem, emotionslos zur Kenntnis zu nehmen und dann wegzugehen. Sie sollten alles ausprobieren, was Ihrer Meinung nach funktionieren könnte. Der richtige Umgang mit emotionalen nonverbalen Verhaltensweisen besteht darin, selbst die Ruhe zu bewahren und damit zugleich dem Gegenüber einen Weg aufzuzeigen, wie auch er/sie sich beruhigen kann. Spannungen oder Emotionen eskalieren zu lassen, ist nie produktiv; eine solche Reaktion kann Beziehungen zerstören oder sogar zu

Gewalt führen. Nichts ist ein größerer Beweis für innere, Stärke als angesichts von Anfeindungen, verletzenden Bemerkungen und Beleidigungen stoisch und gelassen zu bleiben.

Nutzen Sie Ihr Wissen über nonverbales Verhalten und das limbische Gehirn, und bereiten Sie sich auf Situationen vor, die Ihnen mit Sicherheit begegnen werden. Wir können darauf hinarbeiten, stark und resolut zu wirken; glauben Sie mir, auch ich musste lernen, diesen Eindruck zu erwecken – genau wie jeder andere Agent, der einmal in Gefahrensituationen gerät. Die Uniform und das Abzeichen allein reichen nicht aus, um Autorität auszustrahlen; nur durch bewusste Gedankensteuerung und Training lernt man, Widrigkeiten zu trotzen und sich zu behaupten.

Wenn es um Emotionen geht, ist es nebensächlich, wie klug oder gebildet man ist. Es geht darum, mit der emotionalen, unlogischen Seite des Gehirns umzugehen, und alles, was wir tun können, ist, uns zu mäßigen oder die Fassung zu bewahren. Wenn wir selber aus Wut handeln oder andere so wütend machen, dass sie etwas Unvernünftiges tun, dann sind das Fehler, die uns oft noch lange verfolgen. Und wenn wir uns denjenigen verweigern, die unsere Hilfe brauchen, dann kommen wir unseren sozialen Verpflichtungen nicht nach – womit wir weder uns noch anderen einen Gefallen tun. Nutzen Sie die Macht des nonverbalen Verhaltens, um überzeugend zu kommunizieren, vor allem wenn Emotionen im Spiel sind.

Humor und Spaß

Sie sollten sich auch am Arbeitsplatz Zeit für Humor und Späße nehmen, da sich mit ihnen viele Stressfaktoren des Lebens hervorragend bekämpfen lassen. Es gibt heutzutage eine Menge Menschen, die alle möglichen Dinge haben – schnelle Autos, Boote, Heimkinoanlagen usw. –, aber nur wenig Humor und noch weniger Spaß. Es geht nicht so sehr darum, Witze zu reißen oder sich gegenseitig Streiche zu spielen, sondern vielmehr darum, wie man mit anderen Menschen umgeht, welche Grundhaltung man vermittelt und wie man reagiert, wenn einmal etwas nicht ganz nach Plan läuft. Ich erwähne das, weil ich feststelle, dass für immer mehr Leute Spaß ein Fremdwort zu sein scheint – und zwar sowohl beruflich als auch privat.

Beim FBI versuchten wir, bestimmte Fälle mit einem Augenzwinkern zu betrachten, weil man sie nur so bearbeiten konnte. Humor war unser Mittel zur Stressbewältigung. Jeden Tag etwas zu tun, das Freude bereitet, und wenn es nur ein heiteres Frühstücksgespräch war oder eine amüsante Bemerkung – all das half, die Spannung abzubauen und von der Hektik des Alltags Abstand zu gewinnen.

Ich arbeitete einmal an einem Fall, der mich insgesamt zehn Jahre lang beschäftigte. Für manche wäre das eine Plackerei gewesen, aber ich versuchte alles, was mit diesem Fall zu tun hatte, mit Humor zu nehmen: nicht nur die dummen Dinge, die die Verdächtigen sagten und taten, sondern die nicht minder dummen Dinge, die FBI-Beamte taten und sagten. Damals arbeitete ich mit Marc Reeser, einem der besten Nachrichtendienstanalytiker, die ich kenne. Einen Großteil meiner Erfolge in der Spionageabwehr schulde ich allein seiner Unterstützung und seinem Fachwissen. Marc, der immer noch für das FBI tätig ist, ist ein scharfsinniger, fleißiger Typ, dem nie etwas entgeht, und abgesehen davon ist er auch ein hervorragender Vater und Freund. Als wir damals zusammenarbeiteten, machten wir es uns zur Maxime, allem, was wir taten, eine lustige Seite abzugewinnen. Wir sorgten dafür, dass die Arbeit Freude machte und der Spaß nicht zu kurz kam; nur so war es möglich, den Druck auszuhalten, der bisweilen auf uns lastete. Bis heute lachen wir oft und gerne, wenn wir miteinander telefonieren.

Marc und ich arbeiteten monatelang an diesem Fall, manchmal zwölf bis 16 Stunden am Tag. Wir wurden nicht nur von unserer Zentrale mit Argusaugen beobachtet, sondern auch vom Pentagon und der National Security Agency, die Ergebnisse sehen wollten. Ohne Humor hätten wir es nie geschafft; wir sahen sogar, wie Kollegen scheiterten, weil ihnen der Humor und die Freude an der Sache fehlten. Sie bearbeiteten ihre Fälle und sahen dabei gequält und unglücklich aus. Für sie war alles eine Last. Sie hatten vergessen, dass es an ihnen selbst lag, Freude in ihrer Arbeit zu finden, Spaß zu haben, Humor als Mittel zum Zweck zu betrachten. Doch da ihnen diese Fähigkeit fehlte, scheiterten sie oft oder hielten nicht durch. Die Arbeit war für sie ausschließlich eine Bürde, und das ist eben die falsche Einstellung.

Eine Freundin erzählte mir einmal, wie Humor ihr und ihren Kollegen über eine schwere Zeit hinweghalf. »Unsere Firma war übernommen worden, es wurden Stellen gestrichen, und jene von uns, die übrig geblieben wa-

ren, mussten in die Büroräume des neuen Mutterkonzerns umziehen. Es war Umzugstag – überall standen Müllcontainer herum oder Dinge, die verladen oder weggepackt wurden. Irgendwann einmal gegen Mittag kamen die Techniker, bauten alle Computer ab und brachten sie weg, sodass uns wirklich nichts mehr zu tun blieb. Ich erinnere mich, dass wir Pizzen bestellten und uns in einem leeren Büro versammelten, wo wir uns auf den Boden kauerten, aßen und uns kaputt lachten – wir erzählten uns gegenseitig Geschichten aus den turbulenten letzten Jahren, zum Beispiel über cholerische Manager, exzentrische Klienten, Kollegen mit seltsamen Angewohnheiten, witzige Augenblicke in Besprechungen, in denen wir uns ein Lachen verkneifen mussten; oder wir imitierten bestimmte Personen, was so lustig war, dass uns die Tränen herunterliefen. Natürlich erinnere ich mich auch an die gedrückte Stimmung und die Anspannung, die an jenem Tag herrschten, denn immerhin trugen wir praktisch unsere alte Firma zu Grabe und hatten keine Ahnung, was die Zukunft bringen würde, aber ich glaube auch nicht, dass ich jemals so viel Spaß am Arbeitsplatz hatte wie an jenem Tag.«

Humor und Spaß sind wirksame Hilfsmittel, um Stress abzubauen und emotional stabil zu bleiben. Ich sage immer, dass bei allem, was man tut, die Freude nie zu kurz kommen darf, weil man sich sonst elend fühlt. Gewinnen Sie dem Berufsalltag seine lustigen Seiten ab – lachen Sie mit Ihren Kollegen und Mitarbeitern, oder amüsieren Sie sich über die vielen albernen Dinge, die jeden Tag passieren; sehen Sie alles nicht so verbissen. Denn sonst haben Sie bei der Arbeit vielleicht viel Erfolg, aber wenig Spaß.

•••

Dr. Paul Ekman und seine Mitarbeiter stellten fest, dass negative mimische Ausdrucksformen, beispielsweise eine Trauermiene, dazu führen, dass das Gehirn die mit der Mimik verbundene Emotion internalisiert und die Stimmung entsprechend anpasst. Daher befinden sich unsere Emotionen ständig im Fluss, denn sie sind an unser Lächeln ebenso wie an unser Stirnrunzeln gekoppelt; und diese wiederum sind mit den Gefühlen verbunden, die die verschiedenen Menschen und Situationen, denen wir jeden Tag begegnen, in uns auslösen. Wir sollten unsere Gefühle niemals leugnen, da diese Reaktionen tief in uns und unserem Wesen verankert sind.

Wenn wir uns jedoch ganz von Gefühlen steuern lassen – unseren eigenen oder denen anderer –, räumen wir dem limbischen System zu große Macht über uns ein. Wir sollten vielmehr versuchen, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen diesen beiden Polen unserer Menschlichkeit herzustellen: einerseits zu fühlen und andererseits zu denken. Nonverbales Verhalten kann uns dabei helfen, die goldene Mitte zu finden, also Emotionen zu bewerten und auszudrücken, während wir gleichzeitig limbischen Reaktionen entgegensteuern, die uns ansonsten vielleicht überwältigen. Über ein Repertoire an einstudierten Verhaltensweisen zu verfügen, um souverän in all jenen Situationen reagieren zu können, die uns limbisch erregen, bereitet uns darauf vor, den unterschiedlichsten Widrigkeiten zu trotzen und diese zu überwinden. Ich kann als ehemaliger SEK-Einsatzleiter beim FBI wie auch als Geschäftsmann bestätigen, dass diese nonverbalen Hilfsmittel mir, wie auch vielen anderen Menschen, schon vielfach ermöglicht haben, sich starken Gefühlen und selbst brenzligen Situationen mutig entgegenzustellen.

Dieselbe Strategie wenden auch Feuerwehrleute an, um ihre Arbeit zu verrichten, oder beispielsweise Flugkapitän Chesly »Sully« Sullenberger, dem im Januar 2009 die Glanzleistung gelang, sein defektes Flugzeug sicher auf dem Hudson River zu landen: Sie trainieren und üben immer wieder ein, in hochemotionalen Situationen Ruhe zu bewahren, indem sie sich selbst rational und nonverbal kontrollieren, damit andere (Bürger, Passagiere) sich in ihren Händen sicher fühlen. Wenn wir trotz unserer Angst handlungsfähig bleiben, können wir über uns hinauswachsen und wahrhaft heroische Taten vollbringen.

9. Was ist mit Täuschungen?

Das Gespräch fing vergleichsweise unspektakulär an. Die Verdächtige beantwortete die Eingangsfragen des Agenten direkt und ohne Umschweife. Im Laufe des Gesprächs begann sie jedoch, Anzeichen für innere Unruhe zu zeigen, die nicht wirklich ins Bild passten, da das Hauptthema – ihre mutmaßliche Beteiligung an einem Betrugsfall – noch gar nicht zur Sprache gekommen war. Dennoch wurde sie im Laufe dieser ersten 40 Minuten des Rapportaufbaus zunehmend nervös, unruhig und reserviert – alles höchst »verdächtige« Signale, die darauf hindeuteten, dass sie etwas zu verbergen hatte. Solche Verhaltensweisen sind für einen Agenten ein gefundenes Fressen. Schließlich bricht es aus dem Ermittler heraus: »Sie sehen ganz so aus, als müssten Sie sich dringend etwas von der Seele reden, also tun Sie's; bringen Sie's hinter sich, und ich bin der Erste, der bestätigen wird, dass Sie kooperativ waren.« »Gott sei Dank«, seufzt die Frau erleichtert auf. »Ich bin so nervös, ich wusste ja nicht, wie ich es Ihnen sagen sollte, aber ich hatte nur vier Vierteldollarmünzen für die Parkuhr, und die Zeit läuft bald ab. Bitte, ich will keinen Strafzettel bekommen!«

Und hiermit begrüße ich Sie recht herzlich in meiner Welt! Der blitzgescheite FBI-Agent in der Geschichte, dem nichts entging, das war natürlich ich. Ich las ihr nonverbales Verhalten richtig, man hatte mir zuvor gesagt, dass sie möglicherweise in einen Betrugsfall verwickelt sei, und deshalb zählte ich eins und eins zusammen und nahm automatisch an, dass sie ihre Schuld zu verbergen suchte. Das war aber nicht der Fall, und als wir das Gespräch wieder aufnahmen, das heißt, nachdem sie einige weitere Münzen (meine nämlich) in die Parkuhr eingeworfen hatte, war sie wieder die Ruhe in Person. Es stellte sich schließlich heraus, dass jemand Identitätsdiebstahl begangen und ihren Namen benutzt hatte, um Schecks einzulösen.

Diese Episode war mir eine Lehre, und das sollte sie auch für alle anderen sein: Verhaltensweisen, die auf eine innere Anspannung hinweisen, müssen nicht zwangsläufig bedeuten, dass jemand Sie zu täuschen versucht. Anspannung kann vielmehr durch alles Mögliche verursacht werden, einschließlich einer Abneigung gegenüber der Person, die die Befragung durchführt, dem Umfeld, der Art und Aufdringlichkeit der Fragen, der Unterbrechung des gewohnten Tagesrhythmus und vieles mehr.

Die große Frage, die man mir immer stellt – und die unlösbar mit nonverbaler Kommunikation bzw. Körpersprache verbunden zu sein scheint –, ist: Wie können wir feststellen, ob uns jemand zu täuschen versucht?

Sicherheitsprüfung mit nonverbaler Intelligenz

Meine kleine Anekdote soll Sie natürlich nicht davon abhalten, eine Person, mit der Sie eine geschäftliche Beziehung eingehen, einer gründlichen Sicherheitsprüfung zu unterziehen. Das Schöne an meinem Modell von Behagen und Unbehagen ist, dass man dadurch geradewegs dazu eingeladen wird, viele Fragen zu stellen. Wenn Sie jemandem zum Beispiel Ihr Geld anvertrauen möchten, um es gewinnbringend zu investieren, haben Sie sicher Dutzende von Fragen. Sofern der Finanzberater nichts zu verbergen hat, wird er diese bestimmt gerne ausführlich beantworten. Zeigt er allerdings Anzeichen von Unbehagen, nachdem er Ihre Fragen gehört oder beantwortet hat, sollten Sie hellhörig werden. Ihr nonverbales Radar sollte jedes Mal ein Warnsignal senden, wenn jemand eine unverbindlich klingende, tonlose Antwort gibt. Wenn ich zum Beispiel nach Referenzen frage und der Berater mit gedämpfter Stimme sagt: »Die besorge ich Ihnen noch«, dann würde mich das in Alarmbereitschaft versetzen und mich dazu veranlassen, die Frage später ein zweites Mal zu stellen.

Lügner wissen zwar oft, was sie sagen sollen, aber sie sind sich normalerweise nicht der Emotionen bewusst, die mit der Lüge einhergehen. Sie vergessen eine nachdrückliche Betonung, der Schwerkraft entgegenwirkende, aufwärtsstrebende Gesten und all jene nonverbalen Verhaltensweisen, die für Enthusiasmus und Selbstbewusstsein stehen. Wenn Sie mit jemandem zu tun haben, der sich Ihres Geldes bemächtigen will und nur dann Anzeichen

von Interesse oder Begeisterung zeigt, wenn es um die Vertragsunterzeichnung geht, dann würde ich mir ebenfalls Gedanken machen. Ich würde mir nämlich wünschen, dass diese betreffende Person zunächst alle meine Fragen gerne und mit Eifer beantwortet, und zwar ohne zu zögern, zurückhaltend zu sein oder unklare Formulierungen zu verwenden.

Lügner zeigen normalerweise bei drei Dingen ein auffälliges Verhalten: (1) wenn sie eine Frage hören, die ihnen missfällt; (2) beim Verarbeiten der Frage und dem Finden einer geeigneten Antwort darauf und (3) beim tatsächlichen Beantworten der Frage. Wenn jemand angesichts eines dieser drei Punkte Unbehagen äußert, würde ich dazu raten, Abstand zu gewinnen und Bedenkzeit zu erbitten. Wenn die Person darauf besteht, dass die Sache nicht warten könne und Sie sich *jetzt* entscheiden müssen, dann sollten Sie die Situation unbedingt beenden, denn dann können bzw. müssen Sie davon ausgehen, dass hier jemand etwas Böses im Schilde führt.

Zeichen von Unbehagen sind ein Ausdruck für negative Emotionen, die wir gleichermaßen wahrnehmen und kommunizieren. Wir Menschen tun dies schon seit Tausenden von Jahren; dieses Verhalten ist tief in uns verwurzelt und in der Regel sehr zuverlässig. Zeichen von Unbehagen lassen uns wissen, dass etwas nicht in Ordnung ist, und zwar sofort in dem Augenblick, in dem sie geäußert werden – und nicht erst danach. Wenn Sie eine Frage stellen und als unmittelbare Reaktion darauf bei Ihrem Gegenüber eine entsprechende Mimik oder Gestik beobachten, sollten Sie sich darüber freuen, dass Ihre nonverbale Intelligenz gut ausgeprägt ist und Ihnen so gute Dienste leistet. Ganz gleich, worum es im Einzelfall auch geht: Wenn Sie Zweifel haben, wenn Ihnen Ihre innere Stimme sagt, dass etwas nicht stimmt oder ein Angebot zu schön ist, um wahr zu sein, dann sollten Sie das Gespräch beenden und gehen.

Wer lügt hier? Täuschungen auf der Spur

Man könnte denken, dass ich als ehemaliger FBI-Agent, der sich seit fast vier Jahrzehnten mit nonverbaler Kommunikation befasst, mittlerweile ein Meister darin wäre, Täuschungen mithilfe der Deutung von Körpersprache auf die Schliche zu kommen. Das wäre ich möglicherweise auch – wenn es

denn so einfach wäre. Und wenn man mit seinen Beurteilungen wenigstens in 95 Prozent aller Fälle richtig läge. Aber weder das eine noch das andere trifft zu. Wie das obige Beispiel mehr als deutlich macht, können selbst geschulte Fachleute mit ihren Einschätzungen falsch liegen. Studien belegen, dass das Aufdecken von Täuschungen einem Münzwurf gleichkommt, das heißt also, dass die Chancen bei etwa 50 : 50 stehen. Selbst die erfolgreichsten FBI-Agenten, mit denen ich jemals zusammenarbeitete, schafften es lediglich, ihre Quote auf 60 : 40 zu verbessern. Man kann also guten Gewissens behaupten, dass durchschnittlich begabte Menschen, selbst Polizisten und andere behördliche Ermittler, die Hälfte der Zeit über falsch liegen. Und das bringt unweigerlich die Frage auf: Wie würde es Ihnen gefallen, von jemandem untersucht, betrachtet oder beurteilt zu werden, der sich jedes zweite Mal irrt bzw. – wenn er wirklich gut darin ist – in »nur« 40 Prozent der Fälle falsch liegt? Das würde Ihnen sicherlich nicht gefallen – und das ist exakt das Problem, wenn man sich zu sehr auf dieses Thema fixiert.

Als ich an der FBI-Akademie Verhörtechniken unterrichtete, wies ich die angehenden Ermittler dazu an, alle Verhaltensweisen in ihre Überlegungen einzubeziehen, sich vor allem aber auf das Modell von Behagen und Unbehagen zu konzentrieren, mit dem sich viele erhellende Informationen gewinnen lassen.

In einer Gesprächs- oder Verhörsituation kann man in den seltensten Fällen genau wissen, was eine Person möglicherweise verbirgt, ausschmückt oder erfindet, es sei denn, es liegen unwiderlegbare Beweise für das tatsächliche Geschehen vor. Wie ich in *Menschen lesen: Ein FBI-Agent erklärt, wie man Körpersprache entschlüsselt* hervorhob, ist sich die Forschung in einem Punkt völlig einig: Wir Menschen lügen täglich auf vielfältige Weise. Manchmal flunkern wir mit Äußerungen wie »Sag ihnen, wir sind nicht da« oder »Ich habe schon etwas gespendet«, ohne auch nur einen weiteren Gedanken daran zu verschwenden. Wir lügen so oft und bezüglich so vieler Dinge, dass ein Autor einmal die Formulierung prägte: »Lügen sind ein Mittel für das soziale Überleben.« Für Straftäter, die häufig gewohnheitsmäßige Lügner sind, wird es fast zu einer Art Lebensstil.

Jeder von uns lügt hin und wieder und nicht unbedingt, um jemandem damit Schaden zuzufügen. Manchmal gibt es auch andere Gründe. Da wäre zum Beispiel der Ehemann, der eines Abends aus dem Haus schleicht und

erst sehr spät wieder zurückkehrt. Seine Frau, die gekränkt ist, weil er ihr bereits seit Monaten zu wenig Beachtung geschenkt hat, löchert ihn daraufhin mit Fragen, wo er denn gewesen sei. Er beginnt zu stammeln und erklärt, eine Reifenpanne gehabt zu haben. »Das ist die dümmste Ausrede, die mir je untergekommen ist!«, giftet sie. Drei Wochen später, an ihrem Geburtstag, überreicht er ihr das Geschenk, das er an jenem Abend gekauft hat. Und ja, er hatte auf dem Rückweg tatsächlich eine Reifenpanne. Seine Frau ist überrascht, überglücklich – und schämt sich für ihren Wutausbruch. Seinen Partner der Lüge zu bezichtigen, ist eine der ernstesten Anschuldigungen, die man in einer Beziehung machen kann; und ihr Schatten verschwindet nur sehr langsam, wenn sie erst einmal im Raum stand.

Manchmal lügen wir, um Wahrheiten zu verbergen, die uns schmerzen oder peinlich sind. Dieses Problem tritt häufig im Verhältnis zwischen Arzt und Patient auf und kann sogar so weit führen, dass der Patient seine Gesundheit aufs Spiel setzt, weil er sich scheut, einen Seitensprung oder seine Nikotinsucht zuzugeben. Scham ist ein machtvolles Werkzeug, das dem sozialen Zusammenhalt dient, und sie kann einen solchen Druck auf uns ausüben, dass wir uns sogar selbst schaden, um zu verhindern, dass Dinge ans Tageslicht kommen, für die wir geächtet werden könnten. Mir ist der Fall eines hochrangigen Marine-Angehörigen bekannt, der Selbstmord beging, nachdem man ihm auf die Schliche gekommen war, dass er sich mit einer militärischen Auszeichnung schmückte, die er nicht rechtmäßig erworben hatte.

Manchmal lügen wir, um ein Fehlverhalten zu vertuschen, dabei sind Delikte aus der Vergangenheit für unsere gegenwärtige Situation letztlich belanglos und sollten uns deshalb auch nicht vorgehalten werden. Manche Vergehen verjähren eben; und das ist auch gut so. Erinnern Sie sich nur einmal an die vielen Fauxpas und Streiche, die Sie im Kindes- und Jugendalter begangen haben und die man Ihnen heute noch zur Last legen könnte. Diese Dinge spielen in Ihrem jetzigen Leben vielleicht keine Rolle mehr – was aber unter Umständen nichts daran ändert, dass Sie deswegen immer noch ein schlechtes Gewissen haben. 1965 ließ ich einmal etwas aus einem Laden mitgehen: eine grüne, fünf Zentimeter große Soldatenfigur aus Plastik. Meine Missetat von damals ist mir auch heute noch peinlich und unangenehm.

Weil irgendjemand uns mit Sicherheit anlügen wird – und Sie werden es niemals genau wissen können, es sei denn, Sie wissen es von vornherein oder erfahren später davon –, müssen wir unsere nonverbale Intelligenz produktiver nutzen. Wenn Sie nicht gerade in der Forensik arbeiten, in der es absolut notwendig ist, unwiderlegbare Tatsachen zu erbringen, macht es meist nur wenig Sinn, übermäßig viel Energie in die Suche nach der Wahrheit zu investieren; vor allem dann, wenn die Chancen schlecht stehen, diese auch wirklich zu finden.

Ich rate Geschäftsleuten immer dazu, das Modell von Behagen und Unbehagen als eine Methode zu betrachten, um in den Besitz nützlicher Informationen zu gelangen, und weniger als forensisches Mittel zur Wahrheitsfindung, denn Informationen sind der wichtigste Weg zum beruflichen Erfolg. Aufmerksames Beobachten und Zuhören mit dem erklärten Ziel, eine Situation besser einzuschätzen, sind im Geschäftsleben oft hilfreicher, als zu bestimmen, ob jemand gerade lügt oder nicht.

Das Modell von Behagen und Unbehagen in der Praxis

Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten für mich. Eines Freitagnachmittags spaziere ich in Ihr Büro und sage: »Die Marketing-Präsentation wurde gerade auf Montagnachmittag vorgezogen. Ich weiß, dass es kurzfristig ist, aber Sie müssen dieses Wochenende ins Büro kommen und die Unterlagen fertig machen.« »Oh«, sagen Sie. »Okay. Ja, klar.« »Prima! Danke«, antworte ich. Ich lächle, Sie lächeln zurück, und ich gehe mit dem Gefühl, dass das Projekt in guten Händen ist.

Wenn ich nur auf die eingehenden verbalen Informationen achte, dann würde ich davon ausgehen, dass alles zum Besten bestellt ist. Wenn ich aber nonverbal intelligent zugehört hätte, wären mir tiefer liegende Bedeutungsschichten aufgefallen. Ich sehe, wie Sie bei meinen Worten anfangen zu blinzeln und für einen kurzen Augenblick den Kopf wegdrehen, sich auf die Lippe beißen und die Stirn in Falten werfen, die gekräuselt bleibt, als Sie Ihre Antwort geben. Ich bemerke, wie Sie Ihre Antwort nur langsam und tonlos hervorbringen. Ich sehe, dass Ihr Lächeln ein höfliches »soziales« Lächeln ist, bei dem die Lippen geschlossen bleiben, Sie also kein »aufrichtiges Lächeln« zeigen, bei dem die Zähne sowie Lachfältchen um die Augen sichtbar sind.

Diese nonverbalen Ausdrucksweisen würden mir zu verstehen geben, dass meine Äußerung bei Ihnen Unbehagen ausgelöst hat. Gehen wir dieses Gespräch noch einmal durch, und benutzen wir diesmal angewandte nonverbale Intelligenz. Verfolgen Sie nun, wie sich die Unterhaltung sowohl inhaltlich als auch qualitativ verändert:

Ich: »Die Marketing-Präsentation wurde soeben auf Montagnachmittag vorgezogen. Ich weiß, dass das sehr kurzfristig ist, aber ich muss Sie leider darum bitten, am Wochenende ins Büro zu kommen und die Unterlagen fertig zu machen.«
Sie *[blinzeln heftig mit den Augen, wenden den Blick ab, werfen die Stirn in Falten]*: »Oh. Okay. Ja, klar.«
Ich: »Prima. Ich weiß Ihren Einsatz sehr zu schätzen, aber es ist mir wichtig, dass Sie auch ein bisschen ausspannen, also sollten wir uns auf einen Termin einigen, der Ihnen passt.«
Sie *[Augenbrauen überrascht angehoben]*: »Was halten Sie davon, wenn ich am Samstag zwischen zehn und 15 Uhr vorbeischauen würde? Wenn ich es in der Zeit nicht schaffe, könnte ich am Montagmorgen auch früher kommen, um den Rest zu erledigen.«
Ich *[lächelnd]*: »Klingt gut. Danke noch mal.«
Sie *[ebenfalls lächelnd]*: »Kein Problem. Das bekommen wir schon hin.«

Hier wurden wir Zeuge eines Gesprächs, das den mimischen und paralinguistischen Signalen des Angestellten Rechnung trägt und ihm zeigt, dass diese zur Kenntnis genommen und berücksichtigt werden. Das verstehe ich unter einer umfassenden Verständigung: die Formulierung von Gedanken und Gefühlen in sprachlicher wie auch nichtsprachlicher Form. Und genau so sollte wirkungsvolle und zielgerichtete Kommunikation ablaufen, die im Geschäftsleben absolut unerlässlich ist.

Deshalb lautet für nonverbal intelligente Geschäftsleute die Frage auch nicht: »Lügt diese Person?«, sondern vielmehr: »Fühlt sich diese Person hundertprozentig wohl?« Wenn nicht, was ist dann die Ursache für ihr Unbehagen? Es ist wesentlich produktiver, sich diese Frage zu stellen, als davon auszugehen, dass jedes Anzeichen von Unbehagen gleich auf eine täuschende Absicht hinweist.

Hinsehen und zuhören

Vergessen Sie nicht, dass Sie im Rahmen Ihrer Arbeit mit nonverbalen Ausdrucksweisen vor allem auf plötzliche Veränderungen im Ausgangsverhalten achten sollten. Wenn Sie während Ihrer Interaktionen mit Mitarbeitern und Klienten die Gelegenheit haben, diese in Ruhe zu beobachten, und wenn Sie dabei noch den situativen Kontext einbeziehen, wird sich Ihnen eine Fülle körpersprachlicher Signale erschließen. Nachfolgend eine Checkliste mit den wichtigsten nonverbalen Zeichen von Unbehagen:

- Blickvermeidung, zum Beispiel in Form von bebenden Unterlidern, einer hohen Blinzelfrequenz oder dem Berühren der Augen oder Augenbrauen. Das alles kann sehr schnell erfolgen und findet meist exakt in dem Augenblick statt, in dem die als unangenehm empfundene Information empfangen wird; deswegen sind diese Erscheinungen so zuverlässige Indikatoren für limbische Erregung.
- Angezogenes Kinn (mangelndes Selbstvertrauen), gekräuselte Stirn (Sorgen, Stress, Probleme)
- Kauen, Zusammenpressen oder Schürzen der Lippen (als Ausdruck von Nervosität, negativen Emotionen und/oder einer abweichenden Meinung); Lippenlecken oder Zungenbewegungen (die der Selbstberuhigung dienen); geräuschvolles Ausatmen (Spannungsabbau)
- Richten der Kleidung: sich Luft verschaffen (durch das Geraderücken von Kragen oder Krawatte), den Hals berühren/bedecken oder an Uhr, Halskette oder Ohrringen nesteln (Selbstberuhigung); die Jacke zuknöpfen (um Distanz zu schaffen)
- Selbstberuhigende Verhaltensweisen wie zum Beispiel sich mit der Hand das Bein entlangfahren, die Arme fest verschränken, Händereiben (mit oder ohne verschränkte Finger)
- Hände, die unter der Tischplatte verschwinden oder die Armlehnen des Stuhls umklammern (Schockstarre); nach oben zeigende, flehentlich wirkende Hände
- Unüberzeugendes einseitiges Schulterzucken, Wegdrehen des Rumpfs, vornübergebeugte Schultern, die weniger Platz in Anspruch nehmen bzw. Angriffsfläche bieten

- Verschränkte Beine, die eine Barriere bilden; plötzliches Einsetzen von Fußbewegungen (Wippen oder Wegtreten unangenehmer Themen) oder plötzliches Einstellen der Aktivitäten (Schockstarre)
- Zögerliches oder tonloses Sprechen
- Räuspern
- Zittrige oder schwache Stimme bei der Antwort

Zeigen Lügner diese und ähnliche nonverbale Verhaltensweisen? Ja. Aber eben leider auch Unschuldige, die in Stress geraten oder angespannt sind. Wenn Sie von der Polizei angehalten werden, weil Sie zu schnell oder ohne angelegten Sicherheitsgurt gefahren sind, zeigen vermutlich auch Sie einige dieser nonverbalen Zeichen. Und deshalb möchte ich auch, dass Sie diese Checkliste benutzen, um zunächst nach nonverbalen Verhaltensweisen Ausschau zu halten, die auf Unbehagen hinweisen, und dann in einem weiteren Schritt Fragen zu stellen, mit deren Hilfe Sie der genauen Ursache dieses Unbehagens auf die Spur kommen und dieses schließlich beseitigen können. Gehen Sie mit Mitarbeitern oder Klienten so respektvoll und mitfühlend um wie mit Familienangehörigen, und vertrauen Sie darauf, dass eventuell vorhandene Probleme sich zuerst nonverbal bemerkbar machen.

Genaue Festlegung nonverbaler »Hotspots«

Wie kommen Sie also zu dieser qualitativ hochwertigeren Kommunikation, von der wir gesprochen haben? Bringen Sie beispielsweise den Stein ins Rollen, indem Sie offene Fragen stellen und nach positiven Details fragen. Wir alle kennen Sitzungen, in denen jeder Auskunft über seine Fortschritte in laufenden Projekten geben muss. Bei einem solchen Meeting könnten Sie vielleicht etwas sagen wie: »Okay, das Murphy-Projekt. Derek, erzählen Sie doch mal, welche Fortschritte Sie gemacht haben. Wie läuft es bei Ihnen?« Dann lassen Sie Derek reden, während Sie ihn beobachten und ihm aufmerksam zuhören. Sehen und hören Sie seine Begeisterung und Zuversicht? Oder sehen Sie die starren, selbstberuhigenden, abwehrenden oder zögerlichen Verhaltensweisen, die ich weiter oben beschrieben habe? Wenn Letzteres der Fall ist, können Sie davon ausgehen, dass sich die Dinge nicht so

entwickeln, wie sie es sollten – ungeachtet dessen, was die Person gerade sagt.

Wenn Sie während eines Gesprächs Zeichen von Unbehagen bemerken, also einen »Hotspot« irgendeiner Art, sollten Sie ihn nur dann sofort ansprechen, wenn Sie es für angebracht halten. Warum? Nun, zunächst einmal müssen Sie einen Beweis dafür erbringen, dass Ihre Beobachtung zutreffend war und Ihr Verdacht somit gerechtfertigt. Kehren Sie zum Thema zurück, das gerade besprochen wurde, als Sie das Unbehagen erstmals wahrgenommen haben. Dazu vielleicht noch ein weiteres Beispiel: Sie sind gerade bei einem Lieferanten und sagen: »Nun, ich bin froh, dass es Ihnen möglich ist, die Ware bis zu diesem Termin zu liefern.« Und Sie beobachten, wie der Lieferant die Stirn leicht runzelt. Sie reden ein wenig weiter und kehren dann zum Thema zurück, um Ihre Beobachtung zu bestätigen: »Übrigens, gibt es möglicherweise Probleme mit dem Liefertermin?« Beobachten Sie, ob die Person erneut eine Form von Stressverhalten zeigt. Normalerweise bringen wir negative Gefühle konsistent zum Ausdruck, das heißt, dass sich eventuell vorhandenes Unbehagen (hier ausgelöst durch den Liefertermin) immer und immer wieder auf ähnliche Weise manifestieren wird – bzw. hervorrufen lässt. Vielleicht nimmt der Lieferant aber auch Ihre Einladung zum Meinungsaustausch an und bringt nun seine Bedenken vor. Falls er nun allerdings mit einem energischen »Nein, alles bestens« reagiert und diese Äußerung mit einer aufwärtsstrebenden Geste untermauert, dann können Sie sich beruhigt zurücklehnen. Vielleicht hatte er bei Ihrer ersten Frage nur kurz überlegt, ob er an jenem Tag überhaupt in der Stadt ist oder nicht; sein Unbehagen hatte also möglicherweise nichts mit dem Liefertermin selbst zu tun.

Sie können diese Technik sowohl in vertraulichen Unterredungen anwenden als auch in Diskussionsrunden, und zwar während des gesamten Gesprächsverlaufs. Mit der Zeit werden Sie die nonverbalen Eigenheiten Ihrer Kollegen und Mitarbeiter genauso kennenlernen wie die Ihrer Familie, und Sie werden in ihnen lesen können wie in einem offenen Buch.

Ein weiterer positiver Effekt dieser Vorgehensweise ist, dass Sie damit Ihr Mitgefühl zum Ausdruck bringen können. Sie zeigen, dass Sie ein positives Ergebnis erzielen und niemanden übervorteilen wollen. Interesse und Neugier zu zeigen, ist immerhin etwas völlig anderes, als Anschuldigungen zu

machen. Richtig angewandt zeigt die Technik des Nachfragens, dass Sie zwar Wert auf Details legen, aber trotzdem das große Gesamtbild im Blick behalten. Sie schaffen ein angenehmes Arbeitsklima und fördern den offenen Gedankenaustausch, wodurch sich bessere Problemlösungen ergeben. Schließlich hat niemand etwas davon, wenn Sie einen Liefertermin zusagen, den Sie dann nicht einhalten können.

Sie können diese Technik auch einsetzen, um betriebsinterne Probleme ans Tageslicht zu bringen. »Janice, wie läuft das Jefferson-Projekt?«, fragen Sie eine Mitarbeiterin. »Ach, es geht voran«, sagt Janice mit einem Seufzen, bevor sie sich die Stirn reibt und mit einem strahlenden Lächeln antwortet: »Wir bleiben am Ball!« »Prima«, sagen Sie, »gibt es irgendwelche Probleme?« (Rückkehr zum vorigen Thema, Einladung zur offenen Meinungsäußerung, nachdem man die anfängliche Blickvermeidung und die unüberzeugende Äußerung zur Kenntnis genommen hat.) »Wenn ich ehrlich bin«, gibt sie zu, »drehen wir im Moment ein bisschen am Rad, weil die Finanzabteilung mit ihren Prognosen spät dran ist. Ich würde mir wünschen, dass Bill nur *ein einziges Mal* seine Tabellen pünktlich einreicht!«, klagt sie. »Danke, dass Sie mir wegen der Finanzabteilung Bescheid gesagt haben«, sagen Sie. »Wenn Sie möchten, kann ich Bill anrufen.« »Nein, nein«, entgegnet sie, »ich habe mich schon darum gekümmert. Bill schuldet mir sowieso noch einen Gefallen. Es wird zwar knapp, aber wir schaffen die Abgabefrist.« (Emphatische Sprechweise.) Sie: »Ausgezeichnet! Warum schließen wir uns am Freitag nicht noch einmal kurz? Ich möchte sicherstellen, dass die Finanzabteilung ihre Arbeit erledigt.« Sie: »Klingt gut. Danke!«

Was ist hier geschehen? Sie haben festgestellt, dass eine engagierte Mitarbeiterin Probleme hatte, die sie möglicherweise für sich behalten hätte, wenn Sie nicht nachgehakt hätten. Sie haben weiterhin festgestellt, dass die Finanzabteilung dauerhaft Probleme bereitet. Sie haben einen zusätzlichen Checkpoint errichtet, der sicherstellt, dass das Projekt rechtzeitig zum Abschluss kommt. Sie gaben Ihrer Angestellten die Möglichkeit, Dampf abzulassen, boten ihr Hilfe an und bestätigten Ihr Vertrauen in ihre Fähigkeiten. Wäre auch nur eines dieser Probleme oder positiven Resultate zustande gekommen, wenn Sie Ihr nonverbales Radar ausgeschaltet gelassen hätten?

Stellen Sie konkrete Fragen, um gezieltere nonverbale Reaktionen hervorzurufen

Wenn Sie Ihren Gesprächspartner erst einmal zum Reden gebracht haben, können Sie ihm konkretere Fragen stellen, um ein genaueres verbales wie auch nonverbales Feedback zu erhalten. Nehmen wir einmal an, Sie und ich möchten ein Geschäft miteinander abschließen. Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit, aber wie bei jedem Geschäft gibt es hier und da Probleme. Es ist äußerst hilfreich, diese rechtzeitig an die Oberfläche zu bringen und möglichst vorab zu klären. Sie stellen mir vielleicht eine Frage wie: »Hatten Sie Probleme, diesen Plan durch die Rechtsabteilung zu bringen?« Und dann beobachten Sie mich und hören mir zu. Vielleicht formulieren Sie die Frage dann um: »Wie sieht es mit Ihrem Führungsstab aus – gibt es da irgendwelche Unstimmigkeiten? Oder mit dem Entwicklerteam?« Vielleicht stellen Sie fest, dass aus juristischer Sicht zwar alles einwandfrei war, die technische Abteilung aber nicht gerade begeistert war. Oder mit dem Plan war alles in Ordnung, aber die Firmenanwälte haben drei Monate darüber »gebrütet« und den Ingenieuren dann nur eine Woche Zeit gelassen, um ihre Beurteilung abzugeben. Und mein nonverbales Verhalten drückt den Stress aus, an den ich mich in diesem Zusammenhang erinnere. Das Problem war also vielleicht eher zeitlicher Natur – aber nur, indem Sie immer weitere konkrete Fragen stellten, konnten Sie dies anhand der immer ausführlicheren Informationen erschließen.

Neulich setzte ich diese Methode des konkreten Fragens bzw. Nachfragens selbst ein, um etwas ans Licht zu bringen, das möglicherweise zu einem Streitpunkt hätte werden können. Ich war für einen Vortrag gebucht worden und hatte gefragt, ob ich einen Bekannten mitbringen könne, der der Veranstaltung als Gast beiwohnen wollte. Mein Gastgeber war damit einverstanden. Als wir uns trafen, um die abschließenden Vorbereitungen zu treffen, fragte ich: »Haben Sie die Nachricht bezüglich Herrn XY erhalten?« »Ja, habe ich«, entgegnete mein Gastgeber, der dabei die Augen leicht zusammenkniff. »Prima; ich freue mich, ihn zu sehen«, sagte ich. »Ja«, sagte er leise, »ich mich auch.« Dann stelle ich eine konkretere Frage: »Ich hoffe, es bereitet Ihnen keine Unannehmlichkeiten, dass er als Gast anwesend ist?« »Nun«, antwortete er und rieb sich den Nacken, »das Hotel hat den Preis angeho-

ben; die Kosten für Frühstück und Mittagessen betragen für jeden Teilnehmer jetzt 100 Dollar.«

Nun konnte ich die Situation genauer einschätzen: Ich hatte zunächst angenommen, dass für die Bewirtung aller Teilnehmer ein festgelegter Pauschalbetrag erhoben werden würde, in Wirklichkeit wurde aber pro Person abgerechnet. Zweitens war der Preis höher, als mein Gastgeber erwartet hatte. Drittens: Mein Gastgeber war zwar bereit, mir entgegenzukommen und die Kosten für meinen Bekannten zu übernehmen, aber diese Entscheidung war mit einer Emotion verknüpft – und die war negativ. Meine Fragen lieferten mir umgehend einen ausreichenden Einblick in die Situation, um mich wissen zu lassen, dass ein Problem vorlag. Ich war mir sehr wohl der Tatsache bewusst, dass man mir einen Gefallen erwies, aber jetzt hatte ich eine genauere Vorstellung davon, wie groß der Gefallen war und welche Reaktion darauf angemessen wäre. Hätte ich nicht nachgefragt und weiter an meinen fehlerhaften Annahmen festgehalten, wäre mein Vorschlag, weitere Gäste einzuladen, sicher nicht auf Gegenliebe gestoßen! Zum Glück wurde dieses Problem im Voraus und zur Zufriedenheit aller Beteiligten gelöst.

•••

Ich hoffe, die Beispiele in diesem Kapitel konnten zeigen, dass nonverbale Intelligenz in Geschäftssituationen am besten zum Einsatz kommt, um hilfreiche Zusatzinformationen zu erlangen, und nicht, um herauszufinden, ob jemand in täuschender Absicht handelt bzw. gehandelt hat. Obwohl sich so manch einer rühmt, ein zuverlässiger Lügendetektor zu sein, ist es immer eine heikle Angelegenheit, jemanden der Unwahrheit überführen zu wollen. Entsprechende Befragungen sind zeitaufwendig und emotional belastend, man kann auf andere schnell »paranoid« wirken und möglicherweise sogar juristische Probleme bekommen, beispielsweise in Form einer Anzeige wegen übler Nachrede.

Ich muss mich nur an die Geschichte mit der Parkuhr erinnern, um mir vor Augen zu führen, dass man, ganz gleich, wie sehr man sich mit der Materie auskennt, im Grunde niemals ausgelernt hat, weil das Leben und die Menschen so vielschichtig und unterschiedlich sind. Wenn man einmal von forensischen Situationen absieht, ist die Wahrheit ohnehin oft nebensäch-

lich. Im Berufsleben geht es schließlich in erster Linie darum, Erfolg zu haben, indem man Probleme löst und Beziehungen verbessert. Und diese Ziele lassen sich mit nonverbaler Intelligenz auf jeden Fall erreichen.

Nachwort

Einer meiner Klienten nahm vor einigen Jahren Privatunterricht bei mir. Er verglich das Erlernen nonverbaler Kommunikation und das Anwenden nonverbaler Intelligenz mit der »Freisetzung eines gewaltigen Stroms an Informationen, die wertvolle Einblicke in das Leben liefern und die zuvor im Verborgenen lagen«. Er fand es geradezu befreiend, sich voll auf Menschen und Situationen einzustellen und zu sagen: »Ja, ich habe in dieser Hinsicht ein gutes Gefühl, ich spüre das und folge dieser Ahnung«, während er sich diesbezüglich zuvor stets unsicher gefühlt hatte. Ich denke, dass soziale Konditionierung wie auch die Hektik unseres modernen Lebens für diese Unsicherheit mitverantwortlich sind. Denn sie unterdrücken unsere natürliche Fähigkeit, uns eingehend mit unserer Umwelt auseinanderzusetzen und zwingen uns dazu, eine Menge Dinge zu ignorieren, die wir wissen und auf die wir reagieren sollten. Erfolgreiche Menschen, so scheint es zumindest, tun genau das Gegenteil.

Berufsanfängern stelle ich gerne folgende Frage: »Nehmen Sie einmal an, Sie bekleiden eine Führungsposition. Würden Sie jemanden einstellen, der unzuverlässig ist, unordentlich und begriffsstutzig? Oder würden Sie sich für jemanden entscheiden, der fleißig ist, stets korrekt gekleidet, Probleme schon im Voraus zu ahnen scheint und das Unternehmen angemessen repräsentiert?« Die Antwort ist natürlich offensichtlich. Aber dann frage ich: »Wie erwirbt man diese Qualitäten?« Und hier bricht die Analyse oft ab. Es geht nicht nur darum, wie manche Autoren vorgeschlagen haben, sich adrett zu kleiden, gut organisiert zu sein, einen Hochschulabschluss vorweisen zu können oder über solide Fachkompetenzen zu verfügen. Wir alle kennen kluge Köpfe, die auf der Karriereleiter einfach nicht nach oben kommen, oder erfahrene Leute mit guten Referenzen, mit denen aber niemand zusam-

menarbeiten möchte. Umgekehrt kennen wir auch Menschen, die aus bescheidenen Verhältnissen stammen und keine Eliteuniversität besucht haben, bei ihren Mitarbeitern aber trotzdem in hohem Ansehen stehen. Diese Zeitgenossen haben entgegen allen Erwartungen Erfolg mit dem, was sie tun. Es ist ihnen gelungen, mit Fleiß und Fingerspitzengefühl Außergewöhnliches zu leisten.

Erfolgreiche Menschen haben eines gemeinsam: Sie wissen sich zu benehmen und handeln stets entsprechend. Sie sind größtenteils deswegen so bemerkenswert, weil sie nonverbale Mittel bewusst einsetzen, um Erfolg auszustrahlen. Sie sind sorgfältige Beobachter ihrer Umwelt, sie lesen ihre Mitmenschen genau und bemerken Dinge, noch bevor sie anderen auffallen. Sie sind sich auch zutiefst bewusst, dass sie Informationen auf nonverbalem Weg übermitteln, und nutzen dies zu ihrem Vorteil. Sie werden selten überrascht, da sie intuitiv Gelegenheiten spüren und sehen, die anderen entgehen. Sie haben sich Aristoteles' große Mahnung auf die Fahne geschrieben: »Wir sind das, was wir wiederholt tun. Vortrefflichkeit ist daher keine Handlung, sondern eine Gewohnheit.«

Was diese Menschen von der Masse absetzt, ist das, was sie durch ihre Einstellung, ihre Fähigkeiten, ihre Entschlussfreude, ihr Verhalten, ihr Urteilsvermögen und ihre Souveränität vermitteln, und zwar in allem, was sie tun. Sie senden ständig Signale des Erfolgs aus; man kann ihnen vertrauen und sich auf sie verlassen. Vielleicht sagt Ihnen jemand »Vertrauen Sie mir«, doch diese Worte erscheinen leer verglichen mit jemandem, der *zeigt*, dass man ihm vertrauen kann. Deswegen muss nonverbaler Kommunikation große Sorgfalt entgegengebracht werden – weit mehr als den meisten Menschen bewusst ist –, weil es dabei nicht so sehr darum geht, die passenden Worte zu finden, um Vertrauen zu erzeugen, als vielmehr darum, die Vertrauenswürdigkeit auszustrahlen, die wir mit unserem Verhalten leben. Wie wir mit uns und anderen umgehen, trägt eindeutig zu unserem Erfolg bei.

Dieses Buch wurde geschrieben, um die Wissenschaft und die Kunst der nonverbalen Kommunikation in ihrem weitesten Sinn einer großen Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Es geht nicht nur um Körpersprache, sondern um all jene Dinge, die auf mehr oder minder subtile Weise Botschaften vermitteln, die wir anpassen und benutzen können, um uns zu ändern, und jene, auf die wir Einfluss nehmen wollen. Wie Sie gesehen haben, entfaltet

nonverbale Intelligenz, sofern sie richtig eingesetzt wird, eine erstaunliche und nachhaltige Kraft; erfolgreiche Geschäftsleute wenden sie jeden Tag an, immer wieder aufs Neue.

Der große Vorteil nonverbaler Intelligenz ist, dass sie keinem elitären Klüngel vorbehalten ist; jeder kann sie sich aneignen und zunutze machen. Sie zu kennen, bedeutet, über einen wichtigen Machtfaktor zu verfügen. Sie müssen weder reich noch hoch qualifiziert sein, um in ihren Genuss zu kommen. Nonverbale Intelligenz ist jedem zugänglich und spricht eine Sprache, die jeder versteht – und Sie von Ihren Mitarbeitern, Kollegen oder Konkurrenten absetzt. Nonverbale Intelligenz ist mit gutem Benehmen vergleichbar: Sie zu beherrschen, gewährleistet zwar nicht automatisch Erfolg, sie nicht zu beherrschen, wird Ihnen jedoch definitiv zum Nachteil gereichen.

Fachgerecht angewandt, setzt nonverbale Intelligenz all jene von der breiten Masse ab, die bereit sind, sich die Mühe zu machen und täglich an ihr zu arbeiten. Sie verleiht den Worten mehr Gewicht und lässt uns aktiver am Leben teilhaben, indem sie uns erlaubt, mit unseren Mitmenschen gute, interaktive Beziehungen zu führen. Das Leben wird bedeutsamer, weil uns vieles von dem, was um uns herum geschieht, wesentlich stärker auffällt.

Mit diesem Buch wollte ich aufzeigen, wie sich durch nonverbale Kommunikation das Leben besser beobachten und bereichern lässt. Das menschliche Verhalten in seiner unendlichen Vielfalt, seinem Facettenreichtum und seiner Komplexität wird für den, der die nonverbale Kommunikation kennt und beherrscht, erheblich bedeutungsvoller. Wenn wir unsere Umwelt mit dieser Erkenntnis betrachten, entdecken wir eine Empfindsamkeit, Anmut und ein enormes Potenzial – in uns selbst wie auch in unseren Mitmenschen. Ich hoffe, dass Sie die nonverbale Intelligenz künftig mit anderen Augen sehen und mit Herz und Verstand nutzen werden – um andere zu lesen, zu verstehen, zu unterstützen und positiv zu beeinflussen.

Danksagung

Ein Buch zu schreiben, ist nicht immer ein Kinderspiel; dies wird Ihnen jeder bestätigen, der es schon einmal versucht hat. Mit Toni Sciarra Poynter zusammenzuarbeiten, hat diese Aufgabe jedoch zu einem Vergnügen gemacht. Ich hatte bereits im Rahmen von *Menschen lesen: Ein FBI-Agent erklärt, wie man Körpersprache entschlüsselt* mit Toni zu tun; sie war seinerzeit als Schlusslektorin tätig. Toni besitzt einen scharfen Verstand und sprüht vor Wortwitz, sie zeichnet sich durch eine unglaubliche Arbeitseinstellung und extrem hohe Professionalität aus. In langen Gesprächen übers Telefon, via Internet, in Hotelzimmern, trägen Aufzügen, Hotellobbys, lauten Lokalen und bei ausgedehnten Spaziergängen durch den Central Park war es stets eine wahre Freude, mit Toni an diesem Projekt zusammenzuarbeiten. Dieses Buch wäre ohne ihre aufmunternden Worte und ihre scheinbar mühelose Fähigkeit, meine Gedanken in geschliffene Worte zu fassen, nicht möglich gewesen. Ihr gilt mein erster und zutiefst aufrichtiger Dank.

Ich möchte mich auch bei Tonis Ehemann Donald Poynter bedanken, der bereit war, das vorliegende Werk zu illustrieren. Ich wollte nonverbale Ausdrucksformen auf eine andere Weise als sonst üblich zeigen, durch gemalte Bilder, die veranschaulichen sollen, wie nuanciert nonverbale Verhaltensweisen sein können. Donald war in der Lage, jede noch so kleine Regung meisterhaft einzufangen. Seine Kunstwerke richten die Aufmerksamkeit des Lesers auf jene Körperdetails, die normalerweise übersehen werden; ein Gesicht gewinnt so an Tiefe und Textur, die auf Fotos nur schwer einzufangen sind. Als in New York ansässiger Künstler und Lehrer hat er trotz seines vollen Terminplans stets Zeit für mich gefunden, wofür ich ihm überaus dankbar bin.

Elizabeth Barron von der Macdonald-Kelce-Bibliothek der University of Tampa danke ich für ihre Hilfe bei meinen Nachforschungen. Sie unterstütz-

te mich bereits bei meinen vorigen vier Büchern und hat sich mit dem ihr eigenen Eifer der neuen Herausforderung gestellt. Sie stöbert wirklich jede Publikation auf, ganz gleich, wie schwer sie zu bekommen ist.

Ashlee North von der Saint Leo University stellte einmal mehr ihr Konterfei zur Verfügung, um diese Arbeit zu illustrieren; ich möchte mich auch bei ihr sehr herzlich dafür bedanken.

Ich möchte mich auch bei Matthew Benjamin von HarperCollins für das Lektorat dieses Werks bedanken, ebenso wie bei seinem Team, das dazu beigetragen hat, dieses Buch in die Tat umzusetzen. Dies ist mein drittes bei HarperCollins erschienenes Buch, und die Professionalität und Hilfsbereitschaft des Verlags sind in jeder Hinsicht spürbar gewesen.

Ich schulde meinen Dank auch Dr. Robert Cialdini (www.influenceatwork.com), der meine Denkweise im Laufe der letzten Jahre enorm beeinflusst und mir aufgezeigt hat, wie wir andere positiv beeinflussen können; er ist in seinem Forschungsfeld eine wahre Koryphäe. Mein aufrichtiger Dank gilt ihm dafür, dass er sich trotz seiner zahlreichen Termine die Zeit nahm, einen frühen Manuskriptentwurf vor der Buchveröffentlichung zu rezensieren, und für seine aufmunternden Worte.

Ich möchte auch Jack Canfield (www.jackcanfield.com) dafür danken, dass er die Zeit fand, meine Arbeit durchzusehen und mir sein positives Feedback zu geben.

Ich habe im Laufe der Zeit von vielen Menschen sowohl offiziell als auch inoffiziell gelernt, und sie sind stets in meinem Herzen. Aber schlussendlich begann alles mit meinen Eltern Albert und Mariana, die mir mit ihrer ureigenen, unverwechselbaren Körpersprache vermittelten, wie edel es ist, freundlich und gütig zu sein. Sie prägten gemeinsam mit meiner Familie meine Weltsicht und schärften meine Beobachtungsgabe. Meiner Tochter Stephanie möchte ich sagen, dass sie absolut einzigartig ist auf dieser Welt. Du schenkst mir immerwährende Freude und zauberst mir ein Lächeln auf die Lippen, wann immer wir zusammen sind. Meiner ganzen Familie schulde ich tiefen Dank.

Ich möchte mich natürlich auch bei meiner Frau Thryth Hillary für ihre Unterstützung und aufmunternden Worte bedanken, dieses Projekt zu einem Abschluss zu bringen. Sie half mir dabei, viele frühe Manuskriptentwürfe Korrektur zu lesen, und ließ mich an ihrem reichen Erfahrungsschatz als Marketingexpertin in Europa wie auch den USA teilhaben.

Mein Dank gilt außerdem Brian J. Hall von der Harvard Business School, der mich dazu inspirierte, dieses Buch zu verfassen.

Ein Buch wie dieses basiert auf den Errungenschaften der Experten, die sich vor mir des Themas annahmen, jene so wichtigen ersten Beobachtungen machten und sie zu Papier brachten; ihnen bin ich tief verbunden. Diese Arbeit baut auf dem Wissen vieler Menschen auf, die in der Bibliografie und auch an anderen Stellen erwähnt werden, und strebt danach, unser Verständnis von der Macht der nonverbalen Kommunikation im Alltagsleben zu fördern. Dies habe ich mir mit dem Verfassen dieses Buches zur Aufgabe gemacht. Sollten sich im Rahmen dieser Bemühungen irgendwelche Fehler oder Mängel eingeschlichen haben, bin ich als Autor allein dafür verantwortlich.

Joe Navarro
Tampa, Florida
April 2009

Meinem Ehemann Donald: vielen Dank für deine wunderbaren Zeichnungen, dafür, dass du mir zugehört hast, wie nur du es zu tun vermagst, dafür, dass du zur richtigen Zeit die richtigen Worte gefunden hast, und für deine wundervolle Seele. Danke auch Dona Munker für unsere Frühstücks- und Kaffeepausen, für unsere Spaziergänge, die stets von angeregten Gesprächen begleitet wurden, und für die zahlreichen Gemeinsamkeiten, die uns verbinden. Meiner Familie bin ich dankbar für ihre tiefe Verbundenheit und Liebe. Unserem Herausgeber Matthew Benjamin und dem Team bei HarperCollins danke ich für die hervorragende Betreuung und ihr großes Engagement. Schließlich würde ich diese Worte nicht schreiben, wenn Joe Navarro nicht sein Vertrauen in mich gesetzt hätte. Ich möchte dir dafür danken, Joe, wie auch für dein Wissen, deine Weisheit, deinen Humor und deine aufmunternden Worte. Es war mir eine Freude, mit dir zusammenzuarbeiten.

Toni Sciarra Poynter
New York City
April 2009

Bibliografie

- Adler, Ronald B. und George Rodman. *Understanding Human Communication*, 3. Aufl. New York: Holt, Rinehart und Winston, 1988.
- Ambady, Nalini und Robert Rosenthal. »Thin Slices of Expressive Behavior as Predictors of Interpersonal Consequences: A Meta-Analysis«, *Psychological Bulletin* 111 (1992): 256–274.
- Ambady, Nalini, Frank J. Bernieri und Jennifer A. Richeson. »Toward a Histology of Social Behavior: Judgmental Accuracy from Thin Slices of the Behavioral Stream«, *Advances in Experimental Social Psychology* 32 (2000): 201–271.
- American Psychiatric Association. *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders: DSM-IV-TR*, 4. überarb. Aufl., Washington, D.C.: American Psychiatric Association, 2000.
- Bar, Moshe, Maital Neta und Heather Linz. »Very First Impressions«, *Emotion* 6 (2006): 269–278.
- Bickman, Leonard. »Social Roles and Uniforms: Clothes Make the Person«, *Psychology Today* 7 (April 1974): 48–51.
- Canfield, Jack mit Janet Switzer. *The Success Principles: How to Get from Where You Are to Where You Want to Be.* New York: HarperCollins, 2004. Deutsche Ausgabe: *Kompass für die Seele: So bringen Sie Erfolg in Ihr Leben: 60 zeitlose Lebensgesetze*, München: Goldmann, 2005.
- »Can the Can«, *The Economist* (22. November 2008): 91–92.
- Cialdini, Robert B. *Influence: The Psychology of Persuasion.* New York: William Morrow, 1993.
  Deutsche Ausgabe: *Die Psychologie des Überzeugens: Ein Lehrbuch für alle, die ihren Mitmenschen und sich selbst auf die Schliche kommen wollen.* Bern: Huber, 2010.

- Connor, Steve. »Beauty is in the Brain, Not the Beholder's Eye. Just Ask a Baby«, *The Independent* (6. September 2004): 30.
- Darwin, Charles. *The Expression of Emotion in Man and Animals.* London: J. Murray, 1873.
  Deutsche Ausgabe: *Der Ausdruck der Gemüthsbewegungen bei dem Menschen und den Thieren (1877).* Bremen: Salzwasser-Verlag, 2009.
- De Becker, G. (1997). *The Gift of Fear.* New York: Dell, 1999.
  Deutsche Ausgabe: *Mut zur Angst: Wie Intuition uns vor Gewalt schützt.* Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch, 2001.
- DePaulo, Bella M., Julie L. Stone und G. Daniel Lassiter. »Deceiving and Detecting Deceit«, In: *The Self and Social Life*, Hrsg. Barry R. Schlenker. New York: McGraw-Hill, 1985.
- Dimitrius, Jo-Ellan und Mark Mazzarella. *Put Your Best Foot Forward: Make a Great Impression by Taking Control of How Others See You.* New York: Scribner, 2002.
- Dimitrius, Jo-Ellan und Mark Mazzarella (1998). *Reading People. How to Understand People and Predict Their Behavior – Anytime, Anyplace.* New York: Ballantine Books, 1999.
  Deutsche Ausgabe: *Der erste Blick: Anleitung zur Menschenkenntnis.* München, Düsseldorf: Econ, 1999.
- Ekman, Paul. *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life.* New York: Times Books, 2003.
  Deutsche Ausgabe: *Gefühle lesen: Wie Sie Emotionen erkennen und richtig interpretieren.* Heidelberg: Spektrum, Akademischer Verlag, 2010.
- Ekman, Paul (1991). *Telling Lies: Clues to Deceit in the Marketplace, Politics, and Marriage.* New York: W. W. Norton, 1991.
  Deutsche Ausgabe: *Ich weiß, dass du lügst: Was Gesichter verraten.* Reinbek: Rowohlt, 2010.
- Esther 2:3, 9, 12 (King James Version).
- Etcoff, Nancy. *Survival of the Prettiest: The Science of Beauty.* New York: Doubleday, 1999.
  Deutsche Ausgabe: *Nur die Schönsten überleben. Die Ästhetik des Menschen.* München: Diederichs, 2001.

- Ford, Charles V. (1996). *Lies! lies!! lies!!! The Psychology of Deceit.* Washington, D.C.: American Psychiatric Press, 1996.
- Frank, Mark G. und Thomas Gilovich. »The Dark Side of Self- and Social Perception: Black Uniforms and Aggression in Professional Sports«, *Journal of Personality and Social Psychology* 54:1 (1988): 74–85.
- Givens, David B. *Love Signals: A Practical Field Guide to the Body Language of Courtship.* New York: St. Martin's Press, 2005.
  Deutsche Ausgabe: *Körpersprache der Liebe: Selbst die richtigen Signale senden, Signale des Partners richtig deuten.* München: Goldmann, 2006.
- Givens, David B. *Crime Signals: How to Spot a Criminal Before You Become a Victim.* New York: St. Martin's Press, 2008.
- Givens, David B. »The Nonverbal Dictionary of Gestures, Signs & Body Language Cues«, Spokane Center for Nonverbal Studies, 2009. *http://www.center-for-nonverbal-studies.org/6101.html.*
- Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence.* New York: Bantam Books, 1995.
  Deutsche Ausgabe: *Emotionale Intelligenz.* München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2001.
- Haberman, Clyde. »Memo to Spitzer: No One Likes a Bully«, *New York Times* (10. Juli 2007). *http://select.nytimes.com/2007/07/10/nyregion/10nyc.html?scp=1&sq=spitzer&st=nyt.*
- Hall, Eward T. *The Hidden Dimension.* Garden City, N.Y.: Doubleday, 1969.
- Hamermesh, Daniel S. und Jeff E. Biddle. »Beauty and the Labor Market«, *American Economic Review* 84:5 (December 1994): 1174–1194.
- Knapp, Mark L. und Judith Hall. *Nonverbal Communication in Human Interaction,* 7. Aufl., Florence: Thomson Learning, 2002.
- Kosfeld, Michael et al. »Oxytocin Increases Trust in Humans«, *Nature* 435 (2. Juni 2005): 673–676.
- LeDoux, Joseph E. *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life.* New York: Simon & Schuster, 1996.
  Deutsche Ausgabe: *Das Netz der Gefühle: Wie Emotionen entstehen.* München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2001.
- Massie, Robert K. *Peter the Great: His Life and World.* New York: Alfred A. Knopf, 1980.

Deutsche Ausgabe: *Peter der Große. Sein Leben und seine Zeit*. Frankfurt: Fischer, 1992.

- Melanson, Philip H. *The Secret Service: The Hidden History of an Enigmatic Agency*. New York: Carroll & Graf, 2002.
- Milbank, Dana. »Auto Execs Fly Corporate Jets to DC, Tin Cups in Hand«, *The Washington Post* (20. November 2008): A03. http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2008/11/17/AR2008111903669_pf.html.
- Möbius, Markus M. und Tanya S. Rosenblat. »Why Beauty Matters«, *American Economic Review* 96:1 (März 2006): 222–235.
- Morhenn, Vera B., Jang Woo Park, Elisabeth Piper und Paul J. Zak. »Monetary Sacrifice Among Strangers Is Mediated by Endogenous Oxytocin Release After Physical Contact«, *Evolution and Human Behavior* 29 (15. April 2008): 1–7.
- Morris, Desmond. *Body Watching*. New York: Crown, 1985.
- Deutsche Ausgabe: *Körpersignale. Bodywatching*. München: Heyne, 1986.
- Navarro, Joe. (2003). »A Four-Domain Model of Detecting Deception«, *FBI Law Enforcement Bulletin* (June 2003), 19–24.
- Navarro, Joe (2007). »Psychologie de la communication non verbale«, *Psychologie de l'enquête criminelle: La recherche de la vérité*. Hrsg. Michel St.-Yves & Michel Tanguay. Cowansville, Québec: Les Éditions Yvon Blais: 141–163.
- Navarro, Joe. *What Everybody Is Saying: An Ex-FBI Agent's Guide to Speed-Reading People*. New York: HarperCollins, 2008.
- Deutsche Ausgabe: *Menschen lesen. Ein FBI-Agent erklärt, wie man Körpersprache entschlüsselt*. München: mvg Verlag, 2010.
- Navarro, Joe. »Your Stage Presence: Nonverbal Communication«, *The Practical Prosecutor*, Hrsg. Candace Mosely. Columbia. S.C.: National College of District Attorneys, 2005: 13–19.
- Nolte, John. *The Human Brain: An Introduction to Its Functional Anatomy*. St. Louis: Mosby, 1999.
- Peters, Thomas J. und Robert H. Waterman, Jr. *In search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companys*. New York: Harper & Row, 1982.

- Deutsche Ausgabe: *Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*. Frankfurt: Redline Wirtschaft, 1982.
- Pfann, Gerard A., Jeff. E. Biddle, Daniel S. Hamermesh und Ciska M. Bosman. »Business Success and Businesses' Beauty Capital«, *Economics Letters* 93:3 (December 2006): 201–207.
- Poljak, Bakir und Tod Burke. »Erasing the Past: Tattoo-Removal Programs for Former Gang Members«, *FBI Law Enforcement Bulletin* (August 2008): 13–18.
- Ratey, John J. *A User's Guide to the Brain: Perception, Attention, and the Four Theaters of the Brain.* New York: Pantheon Book, 2001.
- Deutsche Ausgabe: *Das menschliche Gehirn: Eine Gebrauchsanweisung.* München: Piper, 2003.
- Roberts, Sam. »A Spitzer Milestone: Outlasting Another Governor Who Alienated Colleagues«, *The New York Times* (24. Oktober 2007). http://www.nytimes.com/2007/10/24/nyregion/24sulzer.html?scp=10&sq=spitzer%20arrogance&st=cse.
- Schafer, John R. und Joe Navarro. *Advances Interviewing Techniques.* Springfield, Ill.: Charles C. Thomas, 2004.
- Vrij, Aldert. *Detecting Lies and Deceit: The Psychology of Lying and Implications for Professional Practice.* Chichester, Eng.: John Wiley & Sons, 2003.
- Westen, Drew. *The Political Brain: The Role of Emotion in Deciding the Fate of the Nation.* New York: PublicAffairs, 2007.
- Willis, Janine und Alexander Todorov. »First Impressions: Making Up Your Mind After a 100-Ms Exposure to a Face«, *Psychological Science* 17:7 (2006): 592–598.
- Zimbardo, Philip G. *The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil.* New York: Random House, 2007.
- Deutsche Ausgabe: *Der Luzifer-Effekt. Die Macht der Umstände und die Psychologie des Bösen.* Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag, 2008.

Stichwortverzeichnis

Abstand *siehe* Individualdistanz
abwehrende, isolierende Gesten 75
Abwenden, ventrales 67
Accessoires 59, 96, 142 f., 146, 173
acht Zauberworte 180 f.
Adams, John 134
Adaptoren. *siehe* Beruhigungsgesten
Africa, Amy 182
Aktenvernichter 170
aktives Zuhören 26, 230
Anerkennen von Emotionen 22 f.
Angestellte (als Aushängeschild des Unternehmens) 22, 110 f., 151 f., 154, 173, 177 f.
Anspannung 11, 35, 38 f., 41, 65, 81, 94, 107, 200, 206, 215, 227, 236, 240
Anzüge 31, 57, 127, 129 ff., 136, 140 ff., 185, 214
Apple Inc. 104
Arme 11, 35, 52 ff., 58, 67 ff., 82, 85, 96, 189 f., 207, 223, 246
Ästhetik 198
aufrichtiges Lächeln 37, 92, 107, 109 f., 189, 244
Aufwärtsstreben. *siehe* der Schwerkraft entgegenwirkendes Verhalten
Augen 23, 26, 35, 86 ff., 89 ff., 92, 101, 109, 126, 145, 153, 155, 158, 174, 176, 178, 197, 204 f., 221 f., 244 ff., 250 f.
Augenbrauen 53, 89ff., 109, 245 f.
Ausatmen 202, 208, 246
Ausgangsverhalten 51 f., 60, 71, 246
ausladende Posen 21, 69, 72, 74
äußerer Eindruck 151ff., 161, 167, 173, 181, 184
Außergewöhnliches leisten 254
Automobilindustrie 32, 163

Barrieren 45, 49, 64 f., 68, 107, 165, 200, 204, 247
Begrüßungen 10, 18, 67 f., 72, 82, 91 f.,, 108, 110, 112, 157 f., 164, 167 f., 174, 176 ff., 187 ff., 196
Behagen 33, 35 ff., 55, 63 f., 74, 77, 82, 84, 90, 154, 156, 159, 161 ff., 169, 175, 180, 182, 186, 189, 198 ff., 240, 242, 244 (*Siehe auch* Modell von Behagen und Unbehagen)
Beine 44 ff., 49, 58 f., 63 ff., 69, 200, 207, 216, 246 f.
Benehmen 29, 106, 121 f., 128, 137, 255
Beobachtung *siehe* nonverbales Bewusstsein
Berufsleben 10, 12, 31, 40, 53 ff., 57 f., 94, 103, 126, 128, 148, 219, 221, 252
berufliche Umgebung 12, 138, 173
Berührungen 37, 54, 71, 77, 82 f., 86, 160, 189, 191, 223 f.
Beruhigungsgesten 55 f., 65, 200, 208 f.
Bewegungen 12, 21, 38, 43 f., 47, 51 f., 55 f., 60, 67, 71, 75, 80, 83, 94, 114 ff., 148, 177, 183, 192, 194, 197, 206, 232
Biddle, Jeff E. 126
Bill's Prescription Center 176
blitzartiges Aufreißen der Augen 90
Blitzeinschätzungen 19 f., 148, 182, 187
Blogger 30, 153
Bremer, Arthur 48
Brokaw, Tom 115
Broken-Window-Theorie 30, 160, 173
Busch Gardens 169

Caesars Palace 30, 163
Casual Fridays 135, 138
Charakter, 31, 103, 155
Churchill, Winston 118, 120
Clark, Marcia 139
Clinton, Bill 93
Clinton, Hillary 115
Computer 9, 42, 165, 172, 184, 196, 199, 236
Corpus callosum 42

Dach (Geste) 77 f.
Dampf ablassen 227 f., 249
Daumen 53f., 72 f., 78 ff., 85, 94, 96, 193 f.
Disney World 131, 162
Distanz schaffende, auf Unbehagen hindeutende Verhaltensweisen 75, 86
Dominanzgesten 72, 74, 96
Dresscode 131, 135, 165, 180 (*Siehe auch* Kleidung)
drogeninduzierte Gefühle 226

ehrlich 44, 59, 71, 83 f., 118, 123, 132, 139, 147, 188, 199, 208, 249
Einschätzung 11, 21, 185, 242
einseitiges Schulterzucken 246
Einstellung 9, 13, 32, 38, 102, 106 ff., 111 f., 124, 128, 136 f., 148, 164, 173, 175, 177 f., 235, 254
Einüben 210, 232, 237
Ekman, Paul 85, 236
Emotionen 38, 46, 88, 91 f., 159, 183, 218 f., 221, 223 f., 227 f., 233 f., 236 f., 240 f., 246, 251
Empfangspersonal 158, 177 ff., 180 214
Emphase 53
entschuldigendes Lächeln 109
Erfolg 10 f., 13 f., 40, 45, 76, 102, 104, 138, 156, 170, 194, 235 f., 244, 252, 254 f.
Erscheinungsbild *siehe* äußerer Eindruck
erster Eindruck 75, 148 f., 160, 179 f.
Erziehung 46
Etikette 29, 121 f.
Everett, Edward 25

falsches Lächeln 91 f., 109
Farbe 12f., 89, 160, 183, 210
FBI (Federal Bureau of Investigation) 11, 14, 21, 37, 51, 62, 76, 81, 120, 122, 131, 136, 195, 204, 227, 235, 237
Fenster 17, 76, 136, 160 f., 163, 169, 198, 224
Fernsehübertragung der Präsidentschaftsdebatten 125
Fidelity Investments 199
Finger, Fingernägel 68 f., 71 f., 74, 76 ff., 80, 96, 140, 142, 154 f., 172, 215 f., 246
Flucht 43 ff., 50, 60, 89, 220, 232
formelle Umgebung für Meetings 205
Fragen 21, 26, 29, 37, 41, 47, 65, 87, 95, 102, 106, 110, 113, 117, 127, 146 ff., 155 f., 162, 168, 176, 191, 196, 199, 203, 214, 216, 227, 240 ff., 245, 247 f., 250 f., 253
fragendes Lächeln 109
Franklin, Benjamin 133 f.
Frauen 22, 65, 68, 72, 76, 78, 93, 107, 115, 133, 136, 142 ff., 165 f., 168, 187 ff., 211, 219, 224, 239, 243, 258
Freitage, legere 135, 138
Führungsqualitäten 13, 102, 120
Füße 21, 37, 44f., 49, 59 ff., 65, 83, 110, 188, 200, 215

Geheimdienst 48
Gehirn 19, 22, 36, 38, 42, 44 ff., 49, 56, 62 f., 89, 92, 159, 162, 183, 191, 218 ff., 222, 224, 232 f., 234, 236 (*Siehe auch* limbisches System des Menschen)
Geisteshaltung 104, 124, 137
gekreuzte Beine 63, 65, 207, 216
gemischte Signale 83
Gesten der Souveränität und Dominanz 72, 74
Getränke 19, 52, 156, 196 f., 215
Gettysburg Address 25
Gewinne 30, 170
Gewohnheiten 75, 119 ff., 135, 228, 254
Grinsen 94 f., 181
Gruppendynamik 211
Gürtel 96 f., 140

Hall, Edward 192
Hals 56, 83 f., 86, 96, 246
Haltung 10, 24, 40, 49, 52, 62 f., 69, 72 ff., 81, 95, 108, 110, 113, 144, 148, 186, 207
Hamermesh, Daniel S. 126
Handbewegungen 65, 77, 80, 114, 145
Hände 35, 37, 44, 46, 49, 65, 69, 71 ff., 75 ff., 80 f., 86, 111, 132, 145, 166 ff., 189, 193, 205, 207, 210 f., 219, 225, 237, 244, 246
Händereiben 246
Händeringen 78, 80 f.,
Händeschütteln 82, 188, 192
Haptik 54. (*Siehe auch* Berührungen)
Hawthorne-Studien 138
Held, Richard 101, 113
Hierarchie 56, 103
Hinckley, John W., Jr. 48
hinter dem Kopf verschränkte Hände 72 f.
Hippocampus 42
Hotspots, nonverbale 247
Humor 234 ff., 259

Individualdistanz 50, 188 f., 191 ff., 224

Katastrophenplan 233
Kennedy, John F. 117, 125
Kinesik, 55 (*Siehe auch* Bewegungen)
Kinn 35, 46, 53 f., 56, 85, 110, 129, 225, 246
Kleidung 12, 23, 55, 59, 96 f., 127, 129 ff., 134 f., 148, 173, 211, 215, 246
Komfort-Dividende 154 ff., 196
Kommunikation, verbale 12
Konditionierung, kulturelle *siehe* Kultur
Kontext 33, 52, 59, 62, 68 f., 72, 74, 82, 85, 130, 142, 189, 191, 213, 246 (*Siehe auch* berufliche Umgebung)
kontraintuitive Reaktionen 232f.
Kopf 21, 25, 27, 48, 68 f., 72 f., 83 ff. 90, 127, 165, 207, 217, 225, 244 (*Siehe auch* Mimik)
Körperpflege 97, 135, 141, 145 f., 163
Körpersprache 11, 21, 44, 46, 53, 59, 62, 102, 113 f., 206, 223, 240 f., 251, 258
Kultur 22, 50, 56 ff., 68 ff., 71, 77, 82, 126 f., 134, 142, 144, 189, 191, 193, 205
Kunden 10, 28, 76, 95, 105 f., 109 ff., 128, 133, 135, 152 ff., 160 ff., 165 ff. 170 ff., 174 ff., 180 ff., 208, 214, 228, 230 f.

Lächeln 18, 22, 37 f., 91 f., 107 ff., 110, 154, 167, 175 f., 181, 215, 236, 244, 249, 258
Lautstärke der Stimme 12, 24, 116, 207 f.
Lebensmittelbranche 215
Leistung der Mitarbeiter 173 ff.
limbisches System des Menschen 42f., 49 f., 56, 65, 66 f., 84, 87, 92, 96, 221, 232, 237
Lincoln, Abraham 25
Lippen 35, 38, 92 ff., 108 f., 203, 208, 244, 246, 258. (*Siehe auch* Mund; Lächeln)
Logik 208, 218 f., 225, 230
Lokalitäten *siehe* berufliche Umgebung
Lügen *siehe* Täuschungen

Make-up 125, 127, 143, 145 f., 215
Männer 23, 32, 46, 68, 76, 82, 115, 121, 130, 132, 137, 140, 142 f., 145, 147, 167, 187, 189, 223
Marriott Corporation 174
McDonald's 109, 257
Meetings 195 ff.
Menschen lesen: Ein FBI-Agent erklärt, wie man Körpersprache entschlüsselt (Buch) 43, 51, 82, 242, 257, 264
menschliches Gehirn *siehe* Gehirn
Mikrogesten und Mikroexpressionen 55, 200, 202
Mimik 9, 12, 48, 55, 58, 83, 145, 236, 241
Mimikry *siehe* Synchronie
Mitarbeiter 21, 29, 32, 63, 72, 82, 96, 109, 112, 119, 121, 124, 128 ff., 135, 146, 152, 155, 158, 160, 164 f., 168, 170 f., 173 ff., 179, 181 f., 199, 205 f., 212, 214, 217, 221 f., 229, 236, 247 ff., 254 f.
Mitgefühl 9, 13, 26, 48, 77, 110, 223, 229, 248
Mobiltelefone *siehe* Telefone

Modell von Behagen und Unbehagen 35 ff., 40 f., 46 f., 50, 240, 242, 244
Mund 35, 91 f., 94, 108, 117, 121, 146, 155, 208, 220 (*Siehe auch* Lächeln)

Nahrung 84, 91, 94, 153, 167, 227
Nase 91 f., 146, 189
nervöses Lächeln 109
neurologische Reaktionsmuster 43
Nixon, Richard 125
nonverbales Bewusstsein 218
nonverbale Intelligenz 9 f., 14, 41, 98 f., 213, 241, 244 f., 251, 255
Notfallplanung 169

Obama, Barack 93, 118, 173, 198
öffentliches Lächeln 108
Ordentlichkeit 29, 144
Orientierungsreflex 43, 75
Oxytocin 47, 82, 191, 263 f.

Paralinguistik 24, 226, 245 (*Siehe auch* reden)
Parfüm 146, 215
passive Aggression 45
Patienten-Fragebogen zur Bewertung stationärer medizinischer Einrichtungen 29
Pausen 24, 117, 209
Peter der Große 23, 264
Peters, Tom 175
Planung 196, 198
Politikerhandschlag 189 f.
positive, auf Behagen hindeutende Verhaltensweisen der Augen 90
Powell, Colin 104
Präsentationen 13, 42, 78, 87, 94, 118, 177, 209, 211, 216, 244 (*Siehe auch* Meetings; reden)
Präsidentschaftsdebatten 125
Präsidentschaftskandidatur 32, 93
Präsidentschaftswahlen 115
Principles of Kinesic Interview and Interrogation (Buch) 55
Privatsphäre 193, 198, 221
Produktivität an legeren Freitagen *siehe* Casual Fridays
Professionalität 103, 147, 170 f., 257 f.
Protokoll 122
Proxemik 56 f., 192 (*Siehe auch* Individualdistanz)
Publix-Supermärkte 166 f.

Raumbedürfnisse. *siehe* Individualdistanz
Reagan, Ronald 48, 212
reden 13, 27 f., 32 f., 41, 117, 121, 139, 154, 173, 181, 209, 211 f., 217 f., 225 f., 228, 239, 247 f., 250
Redegewandtheit 118 (*Siehe auch* Präsentationen; reden)
Reeser, Marc 235
Regel der gemischten Signale 83
Reno, Janet 137
Respekt 14, 39, 47, 68 f., 95, 101, 106, 114, 131, 133 f., 157, 163, 180 f., 215, 231
Reversnadel 13, 172
Rogers, Carl 26 f., 117
Ruf (guter) 153 f., 176 (*Siehe auch* Charakter)
Rumpf 54, 66 ff., 71, 74, 82 f., 246
Russland 23, 109, 189

Schockstarre 43 ff., 50, 60, 65, 71, 175, 220, 232, 246 f.
Schönheit 22, 126 ff., 164
Schützen des Rumpfs 68, 71
Schuhe 105, 133, 139 ff., 143, 147, 215
Schultern 38, 69 ff., 81, 110, 246
Schulterzucken 69, 246
Schulung 78, 174, 179
Schweigen 24, 37, 114, 117, 209, 211
Schwerkraft entgegenwirkende Verhaltensweisen 53, 61 f., 69, 71, 79, 91, 240
SEK-Teams 114, 136 f., 219, 237
Selbstdarstellung. *siehe* äußerer Eindruck
Selbstkontrolle 147, 149, 153
Setting. *siehe* Kontext; berufliche Umgebung
Sicherheit 13, 37, 39, 55, 75, 97, 145, 147, 152, 162 f., 166 f., 176, 234, 244

Sichtbarkeit 93, 103, 113, 144, 148, 167, 171, 174, 182, 205, 215, 226, 244
situatives Bewusstsein 122, 231 (*Siehe auch* nonverbales Bewusstsein)
Sitzordnung 194, 203
Sonderbehandlung 196
Spaß 27, 234 ff.
Spiegeln, verbales 26 ff., 117 (*Siehe auch* Synchronie)
Spionageabwehr 36, 235
Spitzer, Eliot 31
Sprache 9, 12, 24, 27, 30, 51, 139, 143, 180, 208, 239, 255
Stand 60, 62, 96, 110, 118
Startposition 62 f.
Status 57 f., 75, 77, 129, 193 f., 196
Stehen 63, 112 f., 188, 207
Steuerung der Wahrnehmung 11
Stimme 152, 208 ff., 223, 225, 240 f., 247 (*Siehe auch* reden)
strategische Nutzung der Sitzordnung 203
Stress *siehe* Emotionen; Anspannung
Stresstest 198 f.
Sullenberger, Chesley B., III, 115, 237
Synchronie 48, 57, 77, 133, 177, 223

Tankstellen 161
Tätowierungen 12, 143 ff., 167, 215
Täuschungen 239 ff., 246, 248, 250, 252
Telefone 17, 29, 120, 136, 151 f., 158, 168, 181, 207, 257
Telefonzentrale 157, 179
Tempo 55, 60, 112, 137
Tenor 137, 196
Territorialverhalten 58, 62, 69 f., 74 (*Siehe auch* Individualdistanz)
Tonfall 12, 24, 55, 115, 118, 207, 211
Tunnelblick 221

Uhr 68, 142 f., 147, 169, 204, 245 f.
Unbehagen 35 ff., 44, 46 ff., 50, 52, 55, 59 f., 67 f., 81, 84, 86 ff., 186, 192, 199 f., 240 ff., 244 ff., 251
Uniformen 52, 57, 129, 132, 137, 148, 167, 234

ventrales Zu- oder Abwenden 67, 189
Verbeugung 68
Verhalten 10 f., 13 f., 20 f., 23, 25 ff., 36 ff., 41, 47 f., 50 ff., 57, 59, 62, 65, 67 f., 72 ff., 76, 80, 84 ff., 88, 90 f., 97, 101 f., 105 f., 111, 113, 116, 118 f., 122 ff., 128, 134, 136 f., 139, 146, 148 f., 159 f., 164, 172, 176 ff., 180, 185, 187, 191, 193, 200, 202, 207 f., 210, 213 ff., 220, 223, 226 f., 229, 231, 233 f., 237, 239, 241, 250, 254 f.
Verhandlungen 94, 113, 134, 136, 200, 216
Vernunft 206, 218
Vertragsverhandlungen 202, 206
Vertrauen 14, 19, 26, 28, 33, 39, 40, 42, 47, 54, 67, 77, 81, 92, 103, 106 f., 114, 124, 130, 133, 135, 154, 156, 165, 184, 187, 207, 247, 249, 254, 259
Visitenkarten 12, 172, 175
vor- oder zurücklehnen 67 f., 72, 74, 83, 200 f., 205, 207, 215 f., 225, 248

Wahrnehmungen, ansteckende 161
Wallace, George C. 48
Waterman, Robert H., Jr. 175, 264
Watt, Mary Hadfield 107
Webseiten 13, 153, 157, 182 ff., 214
Wegdrehen 193, 225, 244, 246
Wegweiser (Füße) 60

Zeigen mit den Händen 246
Zeit und Timing 18, 20, 22 f., 28 f., 37, 41, 61, 66, 68, 98, 103 f., 112 f., 116 f., 119 f., 123, 131, 133 f., 136, 138, 140, 143 f., 147 f., 155, 160, 168, 171, 176, 179, 185, 197, 204 ff., 212, 221, 226, 234 f., 239, 242, 245, 248, 250, 257 ff.
Ziele setzen (in Meetings) 197
Zögern, sprachliches 208, 247
Zuhören, aktives 26 f., 213, 222, 225, 230, 244, 246 f.
Zusammenkneifen der Augen 87, 89
Zuwenden, ventrales 67, 189
Zwei-Knopf-Jackett 139

Lesen Sie Menschen wie ein offenes Buch!

270 Seiten
Preis: 16,95 € (D) | 17,50 € (A)
ISBN: 978-3-86882-213-7

Joe Navarro

Menschen lesen

Ein FBI-Agent erklärt, wie man Körpersprache entschlüsselt

Der Körper verrät uns alles, was eine Person eigentlich nicht sagen möchte. Man muss ihn nur verstehen können. Der ehemalige FBI-Agent und international anerkannte Experte für Körpersprache Joe Navarro hat jede Geste und Haltung, sowie jeden Gesichtsausdruck unter die Lupe genommen und nach dem neuesten Stand analysiert. Er erklärt genau, wie man sein Gegenüber durchschaut, Gefühle und Verhaltensweisen entschlüsselt, Täuschungsmanöver erkennt und souverän die Körpersprache entlarvt.
Mit diesem Buch macht Ihnen keiner mehr etwas vor!

mvgverlag

Nonverbale Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg

// Was denkt, fühlt und plant mein Gegenüber wirklich?

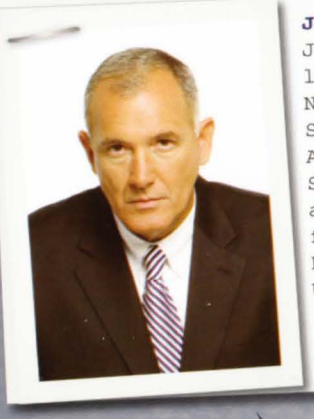
// Wie kann ich jemanden beeinflussen oder zu etwas überreden?

// Wie strahle ich Selbstsicherheit, Autorität und Einfühlungsvermögen aus?

All diese Fragen können wir leicht beantworten, indem wir unsere nonverbale Intelligenz schulen – also die Fähigkeit, nonverbale Signale zu verstehen und richtig zu benutzen, um so andere einzuschätzen oder zu lenken.

Menschen kommunizieren ständig nonverbal: durch Körpersprache und Gesichtsausdrücke, Tonlage und Aussprache, die Art, wie sie Gefühle zeigen oder sich kleiden, durch das, was sie besitzen, aber auch durch ihre bewussten und unbewussten Verhaltensweisen und Einstellungen.

Der Bestsellerautor und Körperspracheexperte Joe Navarro zeigt uns, wie wir durch diesen universellen Code Menschen *wirklich* verstehen können. Denn wer nonverbale Intelligenz besitzt, wird sowohl beruflich als auch privat besser und effizienter kommunizieren, seine Ziele leichter erreichen und erfolgreicher sein.



Joe Navarro, Jahrgang 1953, kam mit acht Jahren aus Kuba in die USA. Da er kein Englisch sprach, entdeckte er sehr früh den Nutzen der nonverbalen Kommunikation. Später entlarvte er als FBI-Agent in der Abteilung für Spionageabwehr 25 Jahre lang Spione, indem er ihre Körpersprache beobachtete und ihre wahren Gedanken und Gefühle bloßlegte. Heute unterrichtet er das Entschlüsseln nonverbaler Kommunikation an Universitäten und sein Buch *Menschen lesen: Ein FBI-Agent erklärt, wie man Körpersprache entschlüsselt* ist ein internationaler Bestseller.

ISBN 978-3-86882-239-7

mvgverlag
www.mvg-verlag.de